



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

“EVALUACIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN LA
FUNDACION DE AYUDA MICROEMPRESARIAL FUNDAMIC”

TIPANTUÑA NARVAEZ MIREYA LIZETTE

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CONTADOR PÚBLICO
AUTORIZADO.

Año 2013

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

TIPANTUÑA NARVÁEZ MIREYA LIZETTE

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Evaluación y Prevención de Riesgos Financieros en la Fundación de Ayuda Microempresarial FUNDAMIC.” ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 06 de mayo de 2013

Mireya Lizette Tipantuña Narvárez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

CERTIFICADO DE TUTORÍA

Eco. Juan Palacios Velarde

Dr. Gabriel Rizzo Guambaña

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Evaluación y Prevención de Riesgos Financieros en la Fundación de Ayuda Microempresarial FUNDAMIC.”, realizado por Mireya Lizette Tipantuña Narvárez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la institución se enfrenta a un entorno lleno de incertidumbre que implican una serie de riesgos, el tema es de vital importancia para enfrentar eventos que pueden ser controlados, se ha visto la necesidad de realizar una identificación de los posibles riesgos, con la finalidad de establecer medidas que permitan una mejor gestión de los riesgos que se presentan.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a la señorita Mireya Lizette Tipantuña Narvárez que lo entregue al Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, 06 de mayo de 2013

Eco. Juan Palacios Velarde
DIRECTOR

Dr. Gabriel Rizzo Guambaña
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

AUTORIZACIÓN

Yo, Mireya Lizette Tipantuña Narváz

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Evaluación y Prevención de Riesgos Financieros en la Fundación de Ayuda Microempresarial FUNDAMIC.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 06 de mayo de 2013

Mireya Lizette Tipantuña Narváz

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a mi familia de quien recibí todo el apoyo y los mejores ánimos para seguir adelante y no decaer en el camino, quienes con sus palabras supieron alentarme cuando más los necesitaba y en los momentos más oportunos me hicieron sentir que las metas que se trazan en la vida no son imposibles, sino más bien requieren de un esfuerzo extraordinario para lograrlas.

Agradecimiento

En primer lugar agradezco a Dios por haberme permitido culminar mis estudios con toda convicción y firmeza desde mis primeros pasos hasta hoy

En segundo lugar a mis profesores quienes supieron transmitir cada una de sus experiencias que se constituyeron en lecciones de vida y me permitieron seguir adelante a pesar de las dificultades y de los que guardare siempre gratos recuerdos

Agradezco a mis padres por todo el apoyo, cariño y comprensión que me supieron dar durante toda mi vida estudiantil, haciendo que el camino que me trace desde un inicio sea menos pesado y más llevadero, mil gracias por compartir este viaje que apenas está empezando.

A mí querida hermana Shirley quien con sus consejos ha sabido confortarme en momentos difíciles, ha sido mi alegría y mi compañera inseparable.

Y a Fundamic, institución que desde un inicio me abrió sus puertas haciéndome sentir parte del equipo desde el momento en que ingrese.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	
1.1. Definición de Administración del riesgo	1
1.2. Importancia de la Administración del Riesgo	3
1.3. Beneficios de la Administración de Riesgo	4
1.4. Proceso de Administración de Riesgo	6
1.4.1. Ambiente interno.	7
1.4.1.1. Filosofía de Riesgos	8
1.4.1.2. Integridad y Valores Éticos	8
1.4.2. Establecimiento de Objetivos.	8
1.4.3. Identificación de Eventos.	9
1.4.3.1. Técnicas de Identificación de Eventos	11
1.4.4. Apreciación de Riesgo (evaluación)	12
1.4.4.1 Riesgos Inherente y Residual	14
1.4.5. Respuesta al Riesgo.	15
1.4.6. Actividades de Control.	17
1.4.7. Información y Comunicación.	18
1.4.8. Monitoreo.	20
1.5. Definición de Riesgo	21
1.6 .El Apetito de Riesgo	21
1.7. Tolerancia al Riesgo.	23
1.8. Tipos de Riesgo.	24
1.8.1. Riesgo de Mercado.	24
1.8.2. Riesgo de Crédito.	24
1.8.3. Riesgo de Liquidez	25
1.8.4. Otros Riesgos Financieros.	25
1.8.4.1. Riesgo Operativo	26
1.8.4.2. Riesgo Legal	26
1.8.4.3. Riesgo de Reputación	26

CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL Y CAMPO DE ACCION

2.1. Generalidades	27
2.2. Misión	28
2.3. Visión	28
2.4. Objetivos	29
2.5. Acciones estratégicas	29
2.6. Organización de FUNDAMIC	30
2.7. Filosofía y Cultura de riesgos	30
2.8. Campo de Acción y Cobertura Social de la Fundación	32
2.9. Microcrédito	33
2.10. Posicionamiento social dentro del sector de las Micro-finanzas Nacionales	34
2.11. Promoción de los Pequeños Productores.	40
2.12. Hacia la Economía Popular y Solidaria.	40
2.13 Procesos Institucionales	42

CAPÍTULO III.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

3.1 . Introducción	52
3.2. Procesos Clave	57
3.2.1 Procuración de fondos	58
3.2.1.1 Objetivo del Proceso de Procuración de Fondos	58
3.2.1.2 Fuentes nacionales	59
3.2.1.3 Fuentes Internacionales	61
3.2.1.4. Caracterización del Proceso de Procuración de Fondos	65
3.2.2. Proceso de Crédito	69
3.2.2.1 Objetivo del Proceso de Crédito	69
3.2.2.2. Beneficiario Final	69
3.2.2.3. Requisitos	70

3.2.2.4. Condiciones Financieras	71
3.2.2.5. Políticas y Disposiciones	72
3.2.2.6 Caracterización de las Fases del Proceso de Crédito	73
3.2.3 Proceso de Recuperación de Cartera	82
3.2.3.1 Objetivo del Proceso de Recuperación de Crédito	82
3.2.3.2. Calidad de la Cartera	82
3.2.3.3 Caracterización del Proceso de Recuperación de Cartera	83
3.3. Identificación de factores de riesgo	85
3.3.1. Análisis FODA	85
3.3.2 Factores de Riesgo	89
3.4. Identificación de Eventos De Riesgo	94
3.4.1 Eventos de Riesgos Enfocados desde los Objetivos Estratégicos de la Institución	94
3.4.2 Eventos de Riesgo en los Procesos Clave	100
3.4.3 Clasificación de Riesgos Financieros que enfrenta la Fundación	102
3.4.3.1. Riesgo de Mercado	102
3.4.3.2. Riesgo de Crédito	107
3.4.3.3. Riesgo de Liquidez	108
3.4.3.4. Riesgo Operacional	109

CAPÍTULO IV.

EVALUACIÓN DE RIESGOS Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

PARA SU TRATAMIENTO

4.1. Introducción	110
4.2 Matriz Factores vs Procesos Claves	112
4.3. Matriz Factores vs Áreas	114
4.4. Registros de riesgos	117
4.5. Determinación de la Probabilidad e Impacto de los Riesgos	120

4.5.1. Probabilidad vs. Impacto	120
4.6. Técnicas Cualitativas y Cuantitativas	120
4.6.1 Métodos cualitativos	121
4.6.1.1. Matriz de Probabilidad /Impacto	130
4.6.1.2. Perfil de riesgo	132
4.6.1.3. Mapa de riesgos	133
4.6.2. Utilización de Métodos Cuantitativos para el Cálculo de la Pérdida Esperada	135
4.6.2.1 Análisis VaR	136
4.6.2.2. Métodos para medir el VAR	137
4.6.2.3. Aplicación Práctica del Var	138
4.6.2.4. Valor en Riesgo (Var) Calculo mediante el Método Paramétrico	140
4.6.2.5. Valor en Riesgo (Var) calculado por Simulación Histórica	143
4.6.2.6. Valor en Riesgo (Var) calculado por Simulación Montecarlo	145
4.7. Respuestas al Riesgo	153
4.8. Diseño y Definición de Estrategias	155

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	158
5.2.Recomendaciones	160
Bibliografía	

INDICE DE TABLAS

CAPITULO III

TABLA 3.1 Tasas de Interés de la CONAFIPS	61
TABLA 3.2. Comparación de tasas de interés entre Fondadores	64
TABLA 3.3 Caracterización de Preparación de la Información	65
TABLA 3.4. Caracterización de la Recepción de Crédito Externo	67
TABLA 3.5. Condiciones Financieras de Fundamic	72
TABLA 3.6. Caracterización de la Origenación del Crédito	74
TABLA 3.7. Caracterización de la Evaluación del Crédito	76
TABLA 3.8 Caracterización de la Aprobación del Crédito	78
TABLA 3.9. Caracterización del Desembolso del Crédito	80
TABLA 3.10. Caracterización de la Recuperación de Cartera	83
TABLA 3.11. Análisis FODA del Área de Crédito	86
TABLA 3.12. Eventos de Riesgo con respecto a la conformación de la Escuela financiera	95
TABLA 3.13 Eventos de Riesgo con respecto a la asistencia técnica	96
TABLA 3.14. Eventos de Riesgo con respecto al desarrollo de cadenas Productivas	97
TABLA 3.15. Eventos de Riesgo con respecto al fondo de financiamiento	98
TABLA 3.16. Eventos de Riesgo con respecto a la investigación Microempresa, economía y finanzas sociales	99
TABLA 3.17. Crecimiento de clientes dentro de Fundamic en Porcentajes	104
TABLA 3.18. Tasas Activas del Mercado (muestra)	106

CAPITULO IV

TABLA 4.1 Matriz de factores y Procesos Clave	112
TABLA 4.2. Matriz de Factores y Áreas institucionales	115
TABLA 4.3. Registro de Riesgos en Fundamic	117
TABLA 4.4. Valoración de la Probabilidad	129
TABLA 4.5. Valoración del Impacto	129

TABLA 4.6. Colorimetría de la Probabilidad	130
TABLA 4.7. Colorimetría del Impacto	130
TABLA 4.8. Matriz de Probabilidad/Impacto	131
TABLA 4.9. Datos Históricos mensuales de Cartera Vencida	139
TABLA 4.10. Var Paramétrico Cartera Vencida	142
TABLA 4.11. Var Simulación Histórica Cartera Vencida 1 mes	144
TABLA 4.12. Simulación Montecarlo Cartera Vencida 1 mes	146
TABLA 4.13. Var estimado con 1000 posibles valores de Cartera Vencida	147
TABLA 4.14. Resumen de los Tres Métodos	148
TABLA 4.15. Saldos mensuales de cartera total	149
TABLA 4.16 cartera vencida vs. Cartera total Fundamic	150
TABLA 4.17. Cartera vencida del mercado	152
TABLA 4.18 Respuestas a Riesgos	153

INDICE DE GRAFICOS

CAPITULO I

GRAFICO 1.1. Mapa de Riesgo	23
-----------------------------	----

CAPITULO II

GRAFICO.2.1 Cartera Vigente al 2010 Sto. Domingo	35
GRAFICO 2.2. Operaciones realizadas por los Clientes en Quito	36
GRAFICO 2.3. Operaciones realizadas por los Clientes en Sto. Domingo	37
GRAFICO 2.4. Operaciones realizadas por los Clientes en El Carmen	37
GRAFICO 2.5 Opinión de los clientes de los servicios de Fundamic	38
GRAFICO 2.6. Estructura De Procesos – Cadena De Valor	51

CAPITULO III

GRAFICO 3.1. Porcentajes de Financiamiento Nacional	60
GRAFICO 3.2. Porcentaje de Fondo Internacional	62
GRAFICO 3.3. Comparación de financiamiento nacional e internacional	63
GRAFICO 3.4. Evolución tasas de interés FUNDAMIC y Mercado	103
GRAFICO 3.5. Crecimiento Clientes de FUNDAMIC	104
GRAFICO 3.6. Tasas del Sistema Financiero	105

CAPITULO IV

GRAFICO 4.1. Beneficios de la Gestión de riesgos	111
GRÁFICO 4.2 Nivel de conocimiento del Plan Estratégico y Operativo	122
GRÁFICO 4.3. Distribución de tareas Provoca Acumulación de Trabajo	122
GRÁFICO 4.4. Frecuencia se devuelven las carpetas por cálculo erróneo de la capacidad de pago	123
GRÁFICO 4.5. En la institución existe un comité encargado de evaluar Riesgo	124
GRÁFICO 4.6. Factores por los cuales los clientes incumplen sus obligaciones.	125
GRÁFICO 4.7. El directorio evalúa el entorno en el cual desarrolla sus actividades la institución	125
GRÁFICO 4.8. Las fallas con el servidor que tan a menudo suceden	126
GRÁFICO 4.9. Motivos las carpetas de los clientes son devueltos	127
GRÁFICO 4.10. Procedencia de los recursos que utiliza la institución para Obtener fondos	127
GRÁFICO 4.11 Establecimiento de riesgos dentro de cada proceso de la institución	128
GRAFICO 4.12. Cartera Vencida	140
GRAFICO 4.13 Variación cartera	140

GRAFICO 4.14. Evolución de la Variación de la Cartera Vencida	141
GRAFICO 4.15. Var Paramétrico	143
GRAFICO 4.16. Var Paramétrico 1 mes	143
GRAFICO 4.17. Simulación Histórica de Cartera Vencida	145
GRAFICO 4.18. Ejemplo 14 simulaciones de Cartera Vencida Montecarlo	147
GRAFICO 4.19. Simulación Montecarlo Cartera Vencida	148
GRAFICO 4.20. Evolución de la Cartera Vencida Vs. Cartera Total	151
En Porcentajes	

INDICE DE FIGURAS

CAPITULO I

FIGURA 1.1. Componentes del Modelo ERM	7
--	---

CAPITULO III

FIGURA 3.1 Flujograma del Plan Estratégico	56
FIGURA 3.2. Flujograma del Plan Operativo	56

CAPITULO IV

FIGURA 4.1. Perfil de Riesgo	133
FIGURA 4.2. Mapa de Riesgos	133

RESUMEN

En la actualidad las instituciones se enfrentan a un sinnúmero de eventos que pueden afectar en la consecución óptima de los objetivos planteados inicialmente, dentro de la entidad, por lo cual una adecuada gestión de riesgos es de vital importancia para el desarrollo de actividades que implican un alto nivel de incertidumbre.

La gestión de riesgos constituye una herramienta que no solo permite evitar riesgos sino que también permite visualizar potenciales oportunidades que pueden ser aprovechadas por las diferentes instituciones

En este contexto, la Fundación de Ayuda Microempresarial FUNDAMIC, que no presenta un desarrollo de la cultura de riesgos, es una organización no gubernamental sin fines de lucro que proporciona servicios financieros y no financieros a sectores urbano marginales del Ecuador, si bien no se encuentra constituida como una institución financiera, está expuesta a una serie de eventos de riesgo, de los cuales se puso especial atención en la presente investigación, en aquellos asociados a sus procesos generadores de valor relacionados con la procuración y colocación de fondos.

Para contar con los recursos necesarios para el cumplimiento de su misión, la Fundación obtiene recursos de financistas nacionales e internacionales, bajo diversas condiciones y costo, obligándose a mantener una dinámica en sus flujos a efecto de cumplir con el pago oportuno de sus obligaciones, lo cual no está libre de situaciones que afectan sus procesos clave. El mantener un adecuado balance entre financiamiento interno y externo se vuelve imprescindible en la gestión de recursos de la Fundación, cuyas tasas de interés se encuentran al tope de la tasa máxima establecida por el BCE,

El mantener la Fundación tasas de interés altas debido a su estructura de costos, a más de restarle competitividad y que a futuro afectará su cartera de clientes, le vuelve vulnerable frente a la tendencia de tasas a la baja que se observa en el mercado.

En la presente investigación, para la cuantificación de los diferentes riesgos se aplican métodos cualitativos debido a la falta de información estadística; con excepción de la cartera vencida para cuyo análisis se aplicó el VaR paramétrico y no paramétrico (Histórico, Montecarlo) cuyos resultados nos permitieron estimar el máximo deterioro de la cartera en un periodo determinado con un nivel de confianza dado.

Una vez que se han aplicado estas técnicas tanto cuantitativas como cualitativas se podrá conocer y apreciar los riesgos potenciales que afectan al proceso de crédito y demás procesos institucionales, y de esta forma la fundación tome cartas en el asunto para darles una respuesta adecuada para reducir el nivel de impacto que pudieren tener en el futuro y minimizar las posibles pérdidas, fomentando así que las decisiones y estrategias que se planteen estén en función del apetito de riesgo de la institución.

ABSTRACT

Institutions currently face a number of events that can affect the optimal achievement of the objectives set initially, within the entity, so proper risk management is of vital importance for the development of activities that involve high level of uncertainty.

Risk management is a tool that not only allows but also avoids risks to understand potential opportunities that can be exploited by the various institutions

In this context, FUNDAMIC Fundación de Ayuda Microempresarial, which is not a development of risk culture is a non-governmental non-profit organization that provides financial and non-financial services to poor urban areas of Ecuador, while not found incorporated as a financial institution is exposed to a number of risk events which received special attention in the present investigation, in those associated with value generating processes related to the procurement and placement of resources.

For satisfy its mission, the Foundation raises funds for national and international financiers, under various conditions and cost, forcing himself to keep their flow dynamics in order to comply with the timely payment of its obligations, which is not free from situations that affect their key processes. Keep in appropriate balance between internal and external financing becomes essential in the management of resources of the Foundation, whose interest rates are at the top of the maximum rate set by the BCE,

The Foundation has high interest rates due to its cost structure, more than detract future competitiveness and affect its customer base; it becomes vulnerable to trend downward rates observed in the market.

In the present investigation, for the quantification of the different risks apply qualitative methods due to the lack of statistical information, with the exception of non-performing loans for which analysis was applied parametric and non-parametric VaR (Historical, Monte Carlo) whose results allowed us to estimate the maximum deterioration of the portfolio in a given period a given confidence level.

Once you have applied these quantitative and qualitative techniques may know and appreciate the potential risks affecting the credit process and other processes, and thus the foundation take action on the matter to give an appropriate response and reduce the level of impact and have in the future and minimize possible losses, promoting decisions and strategies are arising depending on the risk appetite of the institution.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

2. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

1.5. Definición de Administración del riesgo

La necesidad de las organizaciones de adaptarse al nuevo orden económico mundial y aprovechar las ventajas de mercados mucho más dinámicos, obliga a las instancias gerenciales a establecer estrategias que se ajusten al ambiente competitivo, desarrollando acciones más armónicas que optimicen los recursos escasos y administren los focos generadores de pérdidas potenciales, entendiéndose como riesgos que se encuentran en todos los ámbitos empresariales y sujetos de una administración.

En este contexto, la administración de riesgos o gestión de riesgos, es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre que es intrínseca a toda actividad humana, en mayor o menor grado y permitir una mejor toma de decisiones.

Administración de riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. Administración de riesgos es evitar o mitigar pérdidas así como también identificar oportunidades.

Según (De Lara Haro, 2005)“la administración de riesgos es una herramienta que ayuda en el proceso de toma de decisiones. No solo convierte la incertidumbre en oportunidad, sino evita el suicidio financiero y catástrofes de graves consecuencias.”

El Art 1. De la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, establece que las instituciones financieras controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros

(SBS), “deberán establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio, conforme su objeto social, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones que sobre la materia establezcan otras normas especiales y/o particulares.”

En este sentido, la SBS como órgano de control, en el Libro I relacionado con las Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Título X “De la Gestión y Administración de Riesgos”, señala que la Administración de Riesgos “Es el proceso mediante el cual las instituciones del sistema financiero identifican, miden, controlan, mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración.”

Tomar y gestionar riesgos forma parte del negocio cotidiano y necesario de un sin número de instituciones ya sea para obtener beneficios o para generar valor a sus miembros.

El objetivo de la administración de riesgos puede expresarse en dos sentidos:

- Asegurar que una institución o inversionista no sufra pérdidas económicas inaceptables (no tolerables)
- Mejorar el desempeño financiero de dicho agente económico, tomando en cuenta el rendimiento ajustado por el riesgo.

Lo anterior se logra entendiendo que riesgos que toma la institución son de acuerdo al apetito del riesgo que está asumiendo, para lo cual es necesario identificarlos, cuantificarlos estableciendo los factores críticos que lo afectan e implementar controles, asumiendo en todas las instancias de la organización una cultura de riesgos.

En este contexto, las organizaciones no gubernamentales que en cumplimiento de su misión canalizan créditos a sectores que no tienen o es muy marginal su acceso a las líneas tradicionales de financiamiento, como es el caso de FUNDAMIC, se enfrentan a eventos que pueden poner en riesgo los escasos recursos que esperan tenga el mayor impacto positivo en las economías de los sectores a los cuales atienden, siendo prioritario que su gestión considere las acciones necesarias para administrar estos eventos negativos.

1.6. Importancia de la Administración del Riesgo

La antigua función de gestión de riesgos se ha convertido en una prioridad esencial en toda entidad, a medida que las instituciones fueron incorporando procesos, tecnología y experiencias se fue mejorando la identificación, entendimiento y clasificación de los diferentes riesgos, estas situaciones conllevó a que fuera evolucionando pasando de solo identificar riesgos y acotar su impacto hacia un sistema en el que a partir de la identificación y cuantificación de impactos se mitigaran y controlaran dichos riesgos.

La principal ventaja de esta evolución es que la dinámica de identificación de riesgos tomó otro rumbo permitiendo así el crecimiento y desarrollo de un sinnúmero de instituciones.

Por ello la administración de riesgos es una parte integral del proceso de administración. Es un proceso multifacético, llevado a cabo mejor por un equipo multidisciplinario.

Toda entidad, tenga o no fines de lucro, existe para proveer valor a sus “grupos de interés” (stakeholders). “Grupos de interés” son todos aquellos individuos, grupos u organizaciones que están interesados en el plan estratégico de la organización.

Deben ser identificados y sus intereses deben ser determinados; es decir, cómo sus recursos, situación, libertad de acción, relacionamientos y actividades pueden desde su punto de vista ser afectados por los cambios en la orientación de la organización.

Según (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, Planeacion Estrategica Aplicada) generalmente los stakeholders incluyen empleados, clientes y consumidores, proveedores, gobiernos, sindicatos, acreedores, propietarios, accionistas y miembros de la comunidad que creen tener un interés (sake) en la organización, independientemente de que esa creencia sea exacta o razonable.

Las entidades reconocen el valor cuando sus “grupos de interés” obtienen beneficios reconocibles que ellos a su vez valoran. Los “grupos de interés” de entidades sin fines de lucro como lo es FUNDAMIC reconocen el valor cuando consideran haber recibido beneficios sociales valiosos.

Toda entidad enfrenta la incertidumbre, y el desafío para la gerencia es determinar cuanta incertidumbre la entidad está dispuesta a aceptar en su esfuerzo por aumentar el valor para sus “grupos de interés”.

La incertidumbre presenta tanto riesgos como oportunidades, y puede generar tanto deterioro como crecimiento del valor. En el campo empresarial, el modelo ERM provee un marco para que la gerencia pueda manejar eficazmente la incertidumbre, los riesgos y las oportunidades los mismos que se encuentran asociados y así aumentar su capacidad de generar valor.

1.7. Beneficios de la Administración de Riesgo

Ninguna entidad opera en un ámbito libre de riesgos por lo general estará expuesta a hechos y circunstancias que no podrá controlar de manera absoluta. El modelo de ERM permite a los administradores operar más eficazmente en un ámbito pleno de riesgos.

“El ERM es un conjunto de acciones (proceso) llevadas a cabo por el directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y que abarca a toda la empresa, destinado a identificar acontecimientos eventuales que puedan afectar a la entidad y procurar que los riesgos estén dentro del nivel aceptado para proveer a una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la entidad” (tomado de Resumen Ejecutivo del **Enterprise risk management – ERM**).

Coso ERM plantea un modelo tridimensional que provee de criterios para evaluar los controles internos con tres objetivos: efectividad y eficiencia de operaciones, confiabilidad de información financiera y cumplimiento de leyes y regulaciones

Los responsables de la gestión de riesgo hace tiempo reconocen la importancia de una apreciación integral de riesgos a través de diversos instrumentos.

ERM permite que la organización aumente su capacidad para:

- Alinear el nivel de riesgo aceptado (risk appetite) con la estrategia.-.-El nivel de riesgo aceptado es la cantidad de riesgo que una institución u otra entidad está dispuesta a aceptar en procura de lograr sus metas. Se considera el nivel de riesgo aceptado en primer término al evaluar las alternativas estratégicas, luego al establecer los objetivos alineados con la estrategia elegida y al desarrollar mecanismos para administrar los riesgos relacionados.
- Unir crecimiento, riesgo y rendimiento.- Las entidades aceptan el riesgo como parte de la creación y preservación del valor y esperan un rendimiento acorde con el riesgo. ERM aumenta la capacidad para identificar y apreciar riesgos y para establecer niveles aceptables de riesgo compatibles con los objetivos de crecimiento y rendimiento.
- Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.- ERM provee rigurosidad para identificar y elegir entre las posibles alternativas de respuestas al riesgo las mismas que pueden ser: eludir, reducir, compartir y aceptar.

- Minimizar sorpresas y pérdidas operativas.-En la medida que las entidades mejoran su capacidad para identificar acontecimientos eventuales, apreciar riesgos y establecer respuestas, reducen la ocurrencia de sorpresas y sus correspondientes costos o pérdidas.
- Identificar y administrar riesgos a nivel de la institución.- Cada entidad enfrenta una gran cantidad de riesgos que afectan las diferentes partes de la institución. No sólo se habla de manejar los riesgos individuales que pueden afectar a la institución sino también comprender los impactos interrelacionados.
- Proveer respuestas integradas a riesgos múltiples.- Los procesos de negocios presentan muchos riesgos que les son inherentes.
- Aprovechar oportunidades.-Es decir no sólo considerar exclusivamente los riesgos sino también los acontecimientos eventuales y al considerar un amplio espectro de acontecimientos, puede entender cómo ciertos eventos representan oportunidades.
- Racionalizar el uso de recursos.- Cuanto más robusta sea la información con respecto a los riesgos totales de la entidad, más eficazmente podrá la gerencia apreciar las necesidades generales de capital y mejorar su distribución.

1.8. Proceso de Administración de Riesgo

El proceso de administración de riesgos ocurre dentro de la estructura de la institución, en los contextos estratégico, organizacional y de administración. Esto necesita ser establecido para así definir los parámetros básicos dentro de los cuales deben administrarse los riesgos y así proveer una guía para las decisiones. Esto establece el alcance para el resto del proceso de administración de riesgos.

De manera preliminar es importante establecer un diagnóstico de la situación en la cual se encuentra la institución, además del compromiso por parte de todos los miembros para lograr de manera eficiente la consecución de los objetivos establecidos.

Dentro de la administración del riesgo en el modelo Enterprise risk management ERM se encuentran ocho componentes, los cuales pueden ser apreciados en el grafico 1.1, y que en lo posterior serán analizados.

FIGURA 1.1. Componentes del Modelo ERM



Fuente: Resumen Ejecutivo- Administración de Riesgo Empresarial

Los ocho componentes deben ser evaluados desde nivel entidad hasta nivel proceso para lograr identificar los riesgos de manera integral.

1.4.1. Ambiente interno.

El ambiente interno de la entidad, es el fundamento para todos los demás componentes. El ámbito interno influye en la forma como se establecen las estrategias, los objetivos, como se estructuran las actividades de negocios, y la identificación y apreciación de los riesgos. También influye en el diseño y funcionamiento de las actividades de control, los sistemas de información y comunicación así como también en las actividades de monitoreo.

El ambiente interno abarca el talento de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de la gestión de riesgos de la entidad, la integridad, los valores éticos.

1.4.1.1. Filosofía de Riesgos

La filosofía de gestión de riesgos en una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas.

Dicha filosofía queda reflejada en todo el quehacer de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones.

1.4.1.2. Integridad y Valores Éticos

La eficacia de la gestión de riesgos, no debe sobreponerse a la integridad y valores éticos de las personas que crean, administran y controlan las actividades de la organización.

La integridad y el compromiso son los valores éticos propios del individuo. Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales; no hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos que el de consejero delegado y el de la alta dirección, ya que establecen el talante al nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la institución.

1.4.2. Establecimiento de Objetivos.

En el contexto de la misión o visión establecidas dentro de la institución, la gerencia establece los objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y establece los objetivos relacionados fluyendo a través de la empresa y alineados con la estrategia.

Los objetivos deben existir antes de que la gerencia pueda identificar acontecimientos que eventualmente puedan afectar el logro de los mismos. El modelo ERM asegura que los administradores tengan instalado un proceso para definir objetivos

y alinearlos con la misión y la visión de la entidad, para que sean compatibles con el nivel de riesgo aceptado.

Los objetivos de la entidad pueden ser vistos en el contexto de cuatro categorías:

- **Estratégicos.**-relacionados con las metas de alto nivel, alineados y siendo soporte de la misión-visión de la entidad.
- **Referidos a las operaciones.**-relacionados con la eficacia y eficiencia en las operaciones de la entidad incluyendo metas de desempeño y rentabilidad. Estos varían en función de las elecciones de la gerencia en relación con la estructura y desempeño.
- **Referidos a la elaboración de información.**- relacionada con la eficacia del proceso de elaboración de información tanto interna como externa la misma que puede involucrar información financiera y no financiera.
- **Referidos al cumplimiento.**- relacionados con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones que le sean aplicables.

Esta categorización de los objetivos dentro de la entidad permite centrarse en distintos aspectos de ERM. Estas categorías diferentes pero superpuestas a un objetivo en particular pueden estar comprendidas en más de una categoría, abordan diferentes necesidades de la entidad y pueden estar bajo la responsabilidad directa de distintos ejecutivos. Esta categorización también permite distinguir qué es posible esperar para cada una de las categorías de objetivos.

1.4.3. Identificación de Eventos.

Es evidente que en nuestro entorno existe incertidumbre es decir no se puede conocer con certeza si un acontecimiento ocurrirá o cuándo y cuáles serán sus resultados en caso de ocurrir. Como parte de la identificación de acontecimientos, es

importante tomar en consideración factores internos y externos que afectan la consecución de los objetivos.

Los factores externos incluyen factores económicos, empresariales, ambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Dentro de la institución se podría decir que los factores económicos y políticos son los que se encuentran más involucrados con la Fundación y por ende los que más afectan a la institución de manera continua. Los factores internos reflejan las opciones tomadas por la gerencia e incluyen asuntos tales como infraestructura, personal, procesos y tecnología. El aspecto de procesos y personal es la atenuante a una serie de acontecimientos que pueden crear un ambiente de incertidumbre dentro de la institución.

La metodología de identificación de acontecimientos de una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de respaldo. Las técnicas de identificación de acontecimientos están pendientes tanto del pasado como del futuro.

Las técnicas que se centran en acontecimientos y tendencias pasados consideran asuntos tales como datos históricos de cartera vencida, cartera castigada mientras que las técnicas que se centran en futuros establecen posibles escenarios considerando asuntos tales como cambios demográficos, nuevos mercados y acciones de los competidores.

Los acontecimientos pueden tener eventualmente un impacto positivo, uno negativo o ambos. Los acontecimientos que tienen un impacto eventualmente negativo representan riesgos que requieren apreciación y respuesta de la gerencia. Los acontecimientos con un impacto eventualmente positivo representan oportunidades o reducción del impacto negativo de riesgos. Los acontecimientos que representan oportunidades son canalizados hacia los procesos gerenciales de definición de la estrategia o de los objetivos, a efectos de que puedan formularse acciones para aprovechar las oportunidades.

1.4.3.1. Técnicas de Identificación de Eventos

Los enfoques utilizados para identificar riesgos incluyen “*checklists*”, juicios basados en la experiencia y en los registros, diagramas de flujo, “*brainstorming*”, análisis de sistemas, análisis de escenarios y técnicas de ingeniería de sistemas.

El enfoque utilizado dependerá de la naturaleza de las actividades bajo revisión y los tipos de riesgos.

Además las técnicas de identificación de eventos pueden ser una combinación de técnicas y herramientas de apoyo, las mismas que basarán su análisis tomando en consideración tanto los hechos pasados como futuros. Dentro de la institución pueden aplicarse dichas herramientas con la finalidad de poder identificar tanto riesgos como oportunidades.

A continuación detallaremos una serie de técnicas muy comunes para la identificación de eventos.

- **Inventario de eventos.**- se refiere a realizar un listado con los posibles eventos de riesgo que pueda enfrentar una institución, dicha lista puede ser realizada por el personal de la organización e incluso pueden ser generados de manera externa, en este caso deberán ser analizados para verificar que los eventos mencionados guardan relación con las circunstancias que enfrenta de la institución.
- **Talleres de Trabajo.**- los talleres de trabajo son dirigidos con la finalidad de identificar eventos, están conformados por el personal de la institución pero de diferentes áreas para de esta forma entre todas las áreas identificar de mejor manera los eventos potenciales que pueden afectar a la institución, incluso en los talleres puede participar la directiva lo cual promueve un mejor ambiente para desarrollar el trabajo en equipo.

- **Entrevistas.-** es una técnica muy usual pero que nos puede proporcionar gran cantidad de información de primera mano, esta consiste en realizar una serie de preguntas a los miembros de la institución respecto a posibles eventos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.
- **Cuestionarios y encuestas.-** constituyen una herramienta de gran utilidad al momento de recopilar información sobre determinado tema, las preguntas pueden formularse de manera abierta o cerrada, otorgando mayor oportunidad a que exista reflexión al momento de contestar las preguntas.
- **Análisis del Flujo de Procesos.-** el análisis del flujo de procesos implica la representación esquemática de un proceso con la finalidad de identificar, entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes, una vez analizado el diagrama o flujo de procesos es posible establecer comparaciones entre lo que es y lo que debería ser, dando a conocer de esta forma posibles eventos que puedan afectar el cumplimiento del proceso en ejecución.

1.4.4. Apreciación de Riesgo (evaluación)

La apreciación de riesgos permite a una entidad considerar cómo los acontecimientos eventuales podrían afectar el logro de los objetivos. La gerencia aprecia los acontecimientos desde dos perspectivas: probabilidad e impacto.

La probabilidad representa la posibilidad de que un acontecimiento dado ocurra, mientras que el impacto representa su efecto en caso de que ocurriera. Las estimaciones de probabilidad e impacto de riesgo a menudo son determinados usando datos sobre acontecimientos pasados observables, los que pueden proveer una base más objetiva que las estimaciones exclusivamente subjetivas. Los datos generados internamente basados en la propia experiencia de una entidad pueden reflejar menos prejuicios personales subjetivos y proveer mejores resultados que datos de procedencia externa. Sin embargo, aun cuando los datos generados internamente son un insumo importante, los datos externos pueden ser útiles como un punto de control para fortalecer el análisis. Los

usuarios deben ser cautelosos cuando utilizan acontecimientos pasados para hacer predicciones sobre el futuro ya que los factores que influyen en los acontecimientos cambian con el transcurso del tiempo.

La metodología de apreciación del riesgo de una entidad, normalmente comprende una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. No es necesario que una entidad utilice técnicas de apreciación comunes en todas las unidades de negocios. Por el contrario, la elección de técnicas debe reflejar la necesidad de precisión y la cultura de la unidad de negocios.

La gerencia a menudo utiliza medidas de desempeño para determinar el grado en que los objetivos están siendo alcanzados. Se puede utilizar la misma unidad de medida al considerar el impacto eventual de un riesgo en el logro de un objetivo específico. Cuando existen cadenas de acontecimientos que se combinan e interactúan dando lugar a probabilidades e impactos significativamente distintos, la gerencia puede apreciar cómo se relacionan los acontecimientos. Mientras que el impacto de un acontecimiento aislado podría ser leve, una secuencia de acontecimientos podría tener un impacto más significativo. En caso que los acontecimientos eventuales no estén directamente relacionados, la gerencia los aprecia individualmente; y cuando la ocurrencia de riesgos sea probable en múltiples unidades de negocios, la gerencia puede apreciar y agrupar los acontecimientos identificados en categorías comunes.

Existe normalmente un rango de posibles resultados asociados a un acontecimiento eventual y la gerencia los considera como una base para desarrollar una respuesta al riesgo. A través de la apreciación del riesgo, la gerencia considera las consecuencias positivas y negativas de los acontecimientos eventuales, individualmente o por categoría.

En virtud de que los riesgos son apreciados en el contexto de la estrategia y de los objetivos de una entidad, la gerencia a menudo tiende a centrarse en riesgos con horizontes temporales de corta a mediana duración. Sin embargo, algunos elementos de la orientación y de los objetivos estratégicos se extienden hasta el largo plazo. Como

consecuencia, la gerencia necesita tener conocimiento de marcos temporales más largos y no ignorar riesgos que podrían estar más lejanos en el tiempo.

1.4.4.1 Riesgos Inherente y Residual

Una vez que se han establecido todas las actividades, se deben identificar las fuentes o factores que intervienen en su manifestación y severidad, es decir los llamados “factores de riesgo o riesgos inherentes”. El **riesgo inherente** es intrínseco a toda actividad, surge de la exposición y la incertidumbre de probables eventos o cambios en las condiciones del negocio que puedan impactar una actividad, es decir el riesgo para la entidad en ausencia de acciones que la gerencia podría tomar para modificar la probabilidad del riesgo o su impacto.

Los factores o riesgos inherentes pueden no tener el mismo impacto sobre el riesgo agregado, siendo que existen algunos más relevantes que otros, por lo que surge la necesidad de ponderar y priorizar los riesgos primarios. Los riesgos inherentes al negocio de las entidades financieras pueden ser clasificados en riesgos crediticios, de mercado y liquidez, operacionales, legales y normativos estratégicos. (Matriz de Riesgos, Evaluacion y Gestion de Riesgos, 2012)

El “**riesgo neto o residual**”, es el resultado de la relación entre el grado de manifestación de los riesgos inherentes y la gestión de mitigación de riesgos establecida por la administración; es decir constituye el riesgo remanente luego de la acción de la gerencia para modificar la probabilidad o impacto del riesgo.

A partir del análisis y determinación del riesgo residual los administradores pueden tomar decisiones como la de continuar o abandonar la actividad dependiendo del nivel de riesgo; fortalecer o implantar nuevos controles; también pueden incluir estrategias de diversificación en lo referente a clientes o productos, establecimiento de protocolos, autorizaciones incluso también hace mención a medidas de supervisión. Esta decisión está delimitada a un análisis de costo beneficio y riesgo. (Gestion de Riesgos Corporativos, Marco Integrado, Tecnicas de Aplicacion, 2012)

Metodología y Técnicas Cualitativas y Cuantitativas

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, las mismas que permitirán establecer comparación e identificar de mejor manera los acontecimientos.

A continuación se dará a conocer algunas técnicas para apreciar el riesgo:

- **Escalas de medición.**- al estimar probabilidad de impacto sobre la base del efecto inherente o residual, se debe aplicar una forma de medición la misma.
- **Técnicas cualitativas.**- pueden establecerse en términos objetivos o subjetivos.
- **Técnicas cuantitativas.**-estas técnicas son utilizadas cuando se obtiene suficiente información acerca de un posible riesgo y su impacto.

1.4.5. Respuesta al Riesgo.

La respuesta al riesgo implica identificar opciones de respuesta al riesgo y considera su efecto sobre la probabilidad vs impacto del acontecimiento, con relación a las tolerancias del riesgo y la relación costo-beneficio además diseña e implanta opciones de respuesta. Se espera seleccionar una respuesta de la que pueda esperarse que coloque a la probabilidad del riesgo y a su impacto dentro de la tolerancia al riesgo de la entidad.

Las respuestas al riesgo corresponden a las categorías de: evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

- Las respuestas “evitar” actúan para abandonar las actividades que generan riesgos.

- Las respuestas “reducir” reducen la probabilidad del riesgo, el impacto del mismo o ambos.
- Las respuestas “compartir” reducen la probabilidad o el impacto del riesgo transfiriendo o compartiendo una porción del riesgo.
- Las respuestas “aceptar” no actúan de forma alguna para modificar la probabilidad o el impacto del riesgo.

Como parte del ERM, una entidad considera las eventuales respuestas para cada riesgo significativo a partir de un rango de categorías de respuestas. Esto le otorga suficiente profundidad a la selección de respuestas y también desafía el “status quo”.

Luego de haber seleccionado una respuesta al riesgo, es importante volver a medir el riesgo sobre una base residual. El riesgo debe ser considerado desde una perspectiva conjunta.

Dentro de la institución se designará a cada responsable de departamento, o unidad operativa que desarrolle una apreciación compuesta de riesgos y respuestas al riesgo para esa unidad. Esta visión refleja el perfil de riesgo de la unidad con relación a sus objetivos y a su tolerancia al riesgo. Con una visión del riesgo para unidades individuales, se designa al gerente con mayor experiencia en la empresa para que adopte una visión conjunta, para determinar si el perfil de riesgo de la entidad está en consonancia con su nivel global de riesgo aceptado en relación con sus objetivos.

Además se debe reconocer que siempre existe algún nivel de riesgo residual, no sólo porque los recursos son limitados sino también por la incertidumbre sobre el futuro y las limitaciones inherentes a todas las actividades.

1.4.6. Actividades de Control.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo sean ejecutadas adecuadamente dentro de la institución. Las actividades de control tienen lugar en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Las actividades de control son parte del proceso a través del cual una empresa procura lograr sus objetivos de negocios. Generalmente involucran dos elementos: una política estableciendo qué debe hacerse y los procedimientos para ejecutar la política.

La confianza generalizada en los sistemas informáticos hace necesarios los controles sobre los sistemas. Se pueden utilizar dos grandes grupos de actividades de control sobre los sistemas informáticos. El primero se refiere a controles generales, los que se utiliza en muchos sino a todos los sistemas de aplicación y ayudan a asegurar su continua y adecuada operación.

El segundo se refiere a los controles sobre aplicaciones, los que incluyen pasos computarizados dentro de los programas informáticos de la aplicación para controlar la tecnología de la misma.

Los controles generales incluyen controles sobre administración de la infraestructura de la tecnología de la información, administración de la seguridad y adquisición, desarrollo, mantenimiento de aplicaciones informáticas. Estos controles pueden aplicarse a todos los sistemas desde ambientes informáticos “mainframe” a redes y “desktop”. Los controles generales incluyen controles sobre la administración de la tecnología y los servicios de información, abordando el proceso de su supervisión, contingencia, las actividades de monitoreo y de elaboración de información sobre tecnología de la información e iniciativas de mejoramiento de los negocios.

Los controles a nivel de las aplicaciones están destinados a asegurar integridad, exactitud, autorización y validez de la captura de datos, del procesamiento de transacciones y de la entrega de información.

Los controles a nivel de las aplicaciones incluyen, administración de roles para la segregación de funciones de ingreso y autorización, edición de los datos de ingreso, validaciones a nivel de las interfaces, generación y distribución de reportes.

Debido a que cada entidad posee su propio conjunto de objetivos y enfoques de implantación, existirán diferencias en objetivos, estructura y actividades de control relacionadas. Aunque dos entidades tuvieran objetivos y estructuras idénticos, sus actividades de control probablemente serían diferentes.

Los controles reflejan el entorno y el ramo de actividad en los cuales las entidades operan así como la complejidad de su organización, su historia y su cultura.

1.4.7. Información y Comunicación.

La información apropiada de procedencia externa e interna debe ser identificada, capturada y comunicada de un modo y en un marco temporal que le permita al personal cumplir con sus cometidos. La comunicación eficaz también se realiza en un amplio sentido, fluyendo hacia abajo, hacia arriba y hacia los costados en la entidad. También existe comunicación eficaz e intercambio de información importante con terceros, tales como consumidores, proveedores, reguladores y “grupos de interés”.

Se necesita información en todos los niveles de una organización para identificar, apreciar y responder a los riesgos y para administrar la entidad y lograr sus objetivos. El desafío para quienes dirigen una organización consiste en procesar y refinar grandes volúmenes de datos en información utilizable. Se cumple este desafío mediante el establecimiento de infraestructuras de sistemas de información para que determinen la fuente, capturen, procesen, analicen y comuniquen la información relevante.

Los sistemas de información por mucho tiempo han sido diseñados y utilizados para respaldar la estrategia de la empresa. Este rol se vuelve crítico cuando las necesidades de la empresa cambian y la tecnología crea nuevas oportunidades de ventajas estratégicas.

Los datos históricos le permiten a la entidad comparar el desempeño real con metas, planes y expectativas. Revela cómo se desempeñó la entidad bajo condiciones variantes, permitiendo a la gerencia identificar correlaciones, tendencias y proyectar el desempeño hacia el futuro. Los datos históricos también pueden proveer advertencias oportunas sobre acontecimientos eventuales que ameriten la atención de la gerencia.

Los datos actuales le permiten a una entidad apreciar sus riesgos en un momento específico y permanecer dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. Los datos actuales permiten a la gerencia observar en tiempo real los riesgos inherentes existentes en un proceso, función o unidad e identificar variaciones con respecto a las expectativas. Esto otorga una visión del perfil de riesgo de la entidad, permitiendo a la gerencia modificar las actividades como sea necesario para adaptarlas a su nivel de riesgo aceptado.

La información constituye una base para la comunicación que debe satisfacer las expectativas de grupos e individuos, permitiéndoles cumplir eficazmente con sus cometidos.

Por lo que se debe mantener al directorio al tanto del desempeño, desarrollo, riesgos y operación del ERM así como también de otros acontecimientos y asuntos importantes.

Cuanto mejor sea la comunicación, más eficazmente podrá cumplir el directorio con sus responsabilidades de supervisión, actuar como una caja de resonancia en asuntos críticos y proveer asesoramiento, consejo y orientación.

La comunicación debe concientizar sobre la importancia y relevancia de una adecuada administración de riesgos, comunicar el nivel de riesgo aceptado por la entidad y las tolerancias al riesgo, implantar y respaldar un lenguaje común sobre riesgo y asesorar al personal sobre sus roles y responsabilidades con relación a la ejecución y soporte de los componentes de la ERM.

Los canales de comunicación deben también asegurar que el personal pueda comunicar la información sobre riesgos a través de las unidades operativas, procesos o áreas funcionales.

En la mayoría de los casos, los canales apropiados de comunicación en una organización son las líneas normales de autoridad.

Los canales de comunicación externa pueden proveer insumos altamente significativos con relación al diseño o calidad de los productos o servicios. Las instituciones tomarán en consideración cómo su nivel de riesgo aceptado y su tolerancia al riesgo se alinean con los de sus consumidores, proveedores y socios, asegurándose de no tomar inadvertidamente demasiado riesgo a través de sus interacciones comerciales.

1.4.8. Monitoreo.

El monitoreo puede ser realizado de dos formas: a través de actividades continuas o de evaluaciones independientes. El monitoreo continuo y el independiente asegura que la ERM continúe siendo aplicada a todos los niveles y a través de toda la entidad.

El monitoreo continuo se construye sobre la base de las actividades operativas normales y recurrentes de una entidad.

El monitoreo continuo es ejecutado sobre la base de tiempo real, reacciona dinámicamente a los cambios en las condiciones y está arraigado a la entidad; consecuentemente, es más eficaz que las evaluaciones independientes.

Mientras que las evaluaciones independientes tienen lugar después de ocurridos los hechos, a menudo los problemas serán identificados más rápidamente por las rutinas de monitoreo continuo.

Generalmente, algún tipo de combinación de monitoreo continuo y evaluaciones independientes asegurará que la ERM mantenga su eficacia a lo largo del tiempo.

Sin embargo, un nivel apropiado de documentación generalmente hace que el monitoreo sea más eficaz y eficiente. En caso que la gerencia debe hacer una declaración a terceros en relación a la eficacia del ERM, debe considerarse el desarrollo y mantenimiento de documentación que respalde dicha declaración.

Resulta crítico proporcionar, exactamente a quien corresponda, la información necesaria sobre las deficiencias que se vayan encontrando dentro del monitoreo.

Además deben establecerse protocolos para definir qué información es necesaria a un nivel particular para que la toma de decisiones sea eficaz.

1.5. Definición de Riesgo

Según la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero el riesgo es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones.

Una vez identificados los riesgos deben ser cuantificados o medidos con el objeto de determinar el cumplimiento de las políticas, los límites fijados y el impacto económico en la organización, permitiendo a la administración disponer los controles o correctivos necesarios.

Las metodologías y herramientas para medir el riesgo deben reflejar la complejidad de las operaciones y de los niveles de riesgos asumidos por la institución, la que verificará periódicamente su eficiencia para justificar actualizaciones o mejoras según demanden sus necesidades.

1.6 .El Apetito de Riesgo

“El apetito al riesgo o nivel de riesgo aceptado es la cantidad de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar en la búsqueda de valor, este puede expresarse en términos cuantitativos y cualitativos. Las entidades a menudo consideran el nivel de riesgo aceptado en forma cualitativa, con categorías tales como alta, moderada o baja o pueden aplicar un enfoque cuantitativo reflejando y buscando un equilibrio entre las

metas de crecimiento, rendimiento y riesgo.” (Resumen Ejecutivo, Administracion del Reisgo Empresarial, 2012)

El nivel de riesgo aceptado está directamente relacionado con la estrategia de una entidad, pues es considerado al momento de establecerla, donde el rendimiento deseado de una estrategia debe estar alineado con el nivel de riesgo aceptado por la entidad. Diferentes estrategias expondrán a la entidad a diferentes riesgos.

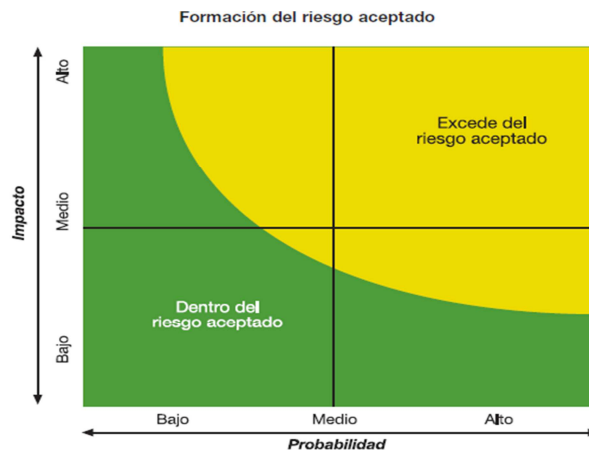
El nivel de riesgo aceptado por una entidad se orienta a la asignación de recursos. La gerencia asigna recursos tomando en cuenta el nivel de riesgo aceptado por la entidad y la estrategia de las unidades de negocios individuales para generar el rendimiento deseado de los recursos asignados.

La gerencia considera su nivel de riesgo aceptado según el mismo sea compatible con su organización, su gente y sus procesos además destinan la infraestructura necesaria para responder y monitorear eficazmente a los riesgos.

Algunas instituciones expresan el riesgo aceptado en términos de un “mapa de riesgo” como se ilustra en la figura 1.1.

Cualquier riesgo residual significativa en la zona amarilla excede del riesgo aceptado por la institución, lo que requiere de la dirección la puesta en marcha de acciones para reducir su probabilidad y/o impacto y situarlo dentro del riesgo aceptado por la entidad.

GRAFICO 1.1. Mapa de Riesgo



Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado/Técnicas de Aplicación

1.7. Tolerancia al Riesgo.

“La tolerancia al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que a su vez proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzara sus objetivos.” (Gestión de Riesgos Corporativos- Marco Integrado/Técnicas de Aplicación, 2012)

El nivel aceptable de variación con respecto al logro de objetivos determina las tolerancias al riesgo. Al definir tolerancias al riesgo específicas, la gerencia considera la importancia relativa de los objetivos relacionados y pone en línea las tolerancias al riesgo con el nivel de riesgo aceptado.

El operar dentro de las tolerancias al riesgo permite a la gerencia una mayor seguridad de que la entidad permanecerá dentro de su nivel de riesgo aceptado y, a la vez, provee mayor grado de comodidad con respecto a que la entidad logrará sus objetivos.

1.8. Tipos de Riesgo.

La Superintendencia de Bancos y Seguros, como órgano de control de las entidades del sistema financiero, en su Resolución No. JB-2004-631 de 22 de enero del 2004 conceptualiza los diferentes tipos de riesgo financiero, que se relacionan con las actividades propias de este tipo de entidades.

A continuación se presentan, los conceptos de los tipos de riesgo financiero, poniendo especial énfasis en los riesgos de mercado, crédito y liquidez que serán analizados en el presente estudio.

1.8.1. Riesgo de Mercado.

“Es la contingencia de que una institución del sistema financiero incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance.”¹

También se puede definir más formalmente como la posibilidad que el valor presente neto de un portafolio se mueva adversamente ante cambios en las variables macroeconómicas que determinan el precio de los instrumentos financieros que componen una cartera de valores.

1.8.2. Riesgo de Crédito.

“Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas”²

Es el más antiguo y probablemente el más importante que enfrentan las instituciones, organizaciones o empresas que conceden créditos a sus clientes.

¹ Art. 2, numeral 2.5, Resolución No. JB-2004-631 de 22 de enero del 2004

² Art. 2, numeral 2.4, Resolución No. JB-2004-631 de 22 de enero del 2004

Recientemente, además del caso de incumplimiento, se han incorporado eventos que afectan el valor de un crédito, sin que necesariamente signifique incumplimiento del deudor. Esto ocurre típicamente por cambios en la calidad de un crédito, cuando una calificador lo degrada.

Los factores que se deben tomar en cuenta al medir riesgo de crédito son: las probabilidades de incumplimiento y/o de migración en la calidad crediticia del deudor, las correlaciones entre incumplimientos, la concentración de la cartera, y la tasa de recuperación en caso de incumplimiento de los deudores.

1.8.3. Riesgo de Liquidez

“Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del sistema financiero para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables”³

Igual situación puede atravesar una organización que por falta de previsión o de un manejo inadecuado de su flujo de fondos, debe vender sus activos para obtener recursos para cubrir sus obligaciones o tenga que endeudarse con el pago de altas tasas de interés.

Sin embargo, en las entidades financieras, una falta de liquidez que no le permite cubrir los retiros de los depositantes, puede tener consecuencias graves ya que puede generar un pánico y la respectiva corrida financiera.

1.8.4. Otros Riesgos Financieros.

De acuerdo a la Normativa de Superintendencia de Bancos y Seguros resolución No JB-2004-631 de 22 de enero del 2004 busca establecer esquemas eficientes y efectivos para el manejo de riesgos dentro de las instituciones en los párrafos anteriores se ha hecho mención a los riesgos que serán motivo de estudio, sin embargo existen otros

³ Art. 2, numeral 2.8, Resolución No. JB-2004-631 de 22 de enero del 2004

riesgos a los cuales puede estar expuesta la institución los cuales detallamos a continuación.

1.8.4.1. Riesgo Operativo

“Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación.”⁴

Este tipo de riesgo abarca una serie de riesgos relacionados a deficiencias en controles, procesos, errores, es decir aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses.

1.8.4.2. Riesgo Legal

Es la posibilidad de que una institución sufra pérdidas debido a que sus actividades se vean inmersas en situaciones que se deriven de errores o negligencias con respecto a la aplicación de disposiciones legales, o inobservancia a instrucciones emitidas por organismos de control las mismas que ocasionen que sus activos y pasivos se vean comprometidos en situaciones vulnerables

1.8.4.3. Riesgo de Reputación

“Es la posibilidad de afectación del prestigio de una institución del sistema financiero por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad”⁵

⁴ Definición tomada de libro i.- normas generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero

⁵ Art. 2, numeral 2.11 Resolución No. JB-2004-631 de 22 de enero del 2004

CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL Y CAMPO DE ACCION

2.1. Generalidades

La Fundación de Ayuda Microempresarial FUNDAMIC es una ONG constituida en el Ecuador hace 15 años, con la finalidad de brindar un servicio a la sociedad sin un afán lucrativo, motivando y apoyando al desarrollo de la microempresa ofertando productos financieros (microcrédito) y servicios no financieros (capacitación) a las microempresas administradas por mujeres en los sectores urbano-marginal y rural de las ciudades de Quito, Santo Domingo de los Tsáchilas y El Carmen promoviendo de esta forma la economía de esos sectores.

Es una institución que se ha ido forjando con el pasar del tiempo y ha logrado mantenerse en el mercado debido al esfuerzo y trabajo de todos sus miembros, además de la confianza depositada por sus microempresarios quienes han creído en la institución y se han convertido en el pilar fundamental de la misma, pues día a día crece de la mano del desarrollo de los microempresarios y se enfoca hacia nuevos horizontes sin perder su esencia la cual se constituye en mejorar de una u otra forma la sociedad en la que todos nos desenvolvemos.

FUNDAMIC busca el fortalecimiento de las cadenas productivas a través de la entrega de microcréditos, los mismos que sirven para motivar la mejora de los pequeños negocios y de esta manera brindar un aporte significativo a la sociedad, constituyéndose entes productivos que promueven el desarrollo y crecimiento del país.

Con estos antecedentes se puede evidenciar que FUNDAMIC es una institución que al ejecutar su proceso de búsqueda de financiamiento y colocación de recursos, al igual que un banco o cooperativa puede estar expuesta a un sinnúmero de riesgos, entendiendo por riesgo a la probabilidad de que ocurra un evento adverso el cual conlleve a situaciones positivas o negativas sobre determinadas áreas dentro de la

institución, por lo cual es importante identificar los factores que promueven la generación de riesgos dentro de la Fundación, como base para su adecuada gestión.

2.2. Misión

“Promover el desarrollo de la Microempresa en el Ecuador, privilegiando a los sectores urbanos, urbano-marginales y rurales, de manera eficiente competitiva y con calidad de atención; promoviendo las iniciativas de apoyo mutuo, bajo un enfoque de equidad, género y desarrollo sustentable”⁶

La institución considera de vital importancia impulsar los sectores aun no explotados a través del microcrédito debido a que promueve el desarrollo Microempresarial, y por ende fomenta el desarrollo de la sociedad en la cual nos desenvolvemos.

2.3. Visión

“Somos una Fundación de fomenta el desarrollo de la microempresa y la organización de los pequeños productores del Ecuador, impulsando programas de servicio de educación, asistencia técnica y crédito, sustentado por la investigación y planificación en el marco de la economía popular y solidaria.”⁷

La institución busca continuar ofreciendo sus servicios como lo ha hecho durante todo este tiempo, pero además busca darle dar un valor agregado a sus clientes y se está encaminando a direccionar a sus clientes acerca del adecuado uso de sus recursos a través de la educación financiera un proyecto que piensan será muy beneficioso para ambas partes.

⁶ Tomado de Plan Estratégico Fundamic 2010-2015

⁷ Tomado de Plan Estratégico Fundamic 2010-2015

2.4. Objetivos

- Conformar, la Escuela de Educación Financiera con la finalidad de dotar a los microempresarios, herramientas para el adecuado uso de los recursos.
- Desarrollar programa de asistencia técnica Microempresarial para promover el fortalecimiento de la microempresa.
- Planificar, proyectos de Desarrollo de Cadenas Productivas, desde el momento en que se compra la materia prima hasta el producto terminado.
- Consolidar Fondo de Financiamiento para Organizaciones Corporativas.
- Investigación: Microempresa, economía y finanzas sociales

Fundamic al establecer tanto su misión como visión, ha establecido una serie de objetivos los mismos que permitirán que la institución pueda cumplir con todas las expectativas que se han planteado inicialmente.

2.5. Acciones estratégicas

- Mejorar la estructura organizativa
- Madurez de la Gestión Administrativa
- Desarrollo del Talento humano
- Mejora de las Modalidades Financieras
- Desarrollo de servicios no financieros

FUNDAMIC una vez planteados sus propósitos y con todas las metas claras ha establecido una serie de acciones que ayudaran a encaminar cada uno de los objetivos establecidos, sin embargo después de conocer las acciones estratégicas es notable que

en conceptos de administración de riesgos no se han considerado acciones preventivas para brindar un tratamiento adecuado a los mismos.

2.6. Organización de FUNDAMIC

La estructura organizativa de FUNDAMIC, se viene adecuando a los procesos que se presta fortalecer, en especial el programa de micro finanzas y servicios micro empresarial.

De acuerdo con su estatuto, FUNDAMIC cuenta con dos instancias directivas: la Asamblea General y el Directorio. La Asamblea General es la instancia máxima; actualmente está integrada por 7 personas naturales. Entre sus principales atribuciones figuran: designar a los miembros del Directorio, aprobar la admisión y expulsión de los miembros, reformar los estatutos y formular reglamentos.

El Directorio está formado por 5 cargos: Presidente Ejecutivo, Vicepresidente, Secretario, Vocal y Síndico. Entre las atribuciones del Directorio figuran: aprobar el plan estratégico y operativo; proyectos que para el cumplimiento de los fines deba ejecutar la fundación y aprobar los contratos que deba celebrar la fundación.

2.7. Filosofía y Cultura de riesgos

La filosofía identifica “la forma de ser” de una empresa, también se habla que la cultura de la empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización".

La cultura de las entidades se manifiesta en las formas de actuación frente a los problemas, oportunidades y situaciones de cambio de la propia gestión empresarial. Los valores empresariales constituyen el núcleo de la cultura empresarial, aportan un sentido y orientación a la gestión de la empresa y trazan una línea de actuación al día a día.

La filosofía se enfoca básicamente en lo que la organización realiza para gestionar y puede ser evidenciada en declaraciones sobre políticas, comunicaciones y toma de decisiones, la filosofía puede reflejarse tanto en acciones escritas como verbales lo importante es que sea demostrado con las acciones diarias.

En FUNDAMIC la filosofía empresarial se encuentra bien definida, sin embargo respecto a riesgo todavía se encuentra latente un ambiente de inseguridad respecto a los factores que pudieren afectar a la consecución de los objetivos institucionales, por lo cual no se puede evidenciar una administración de riesgos eficiente, cabe recalcar que el conocimiento de la existencia de eventos que pueden afectar a la institución está presente pero no se le da un tratamiento adecuado a los mismos, por lo cual se presentan una serie de acontecimientos a los cuales se les aplica un método parcial para controlarlos, a través de decisiones de último momento las mismas que de una u otra forma repercuten en las actividades de la institución y que coadyuvan a que aparezcan nuevas instancias que necesitan un mayor tratamiento.

Los riesgos actualmente no forman parte del enfoque estratégico de la institución, pues su direccionamiento es hacia cobertura y satisfacción de necesidades del cliente.

Otro aspecto que se puede mencionar es que los órganos de dirección y administración tampoco consideran las funciones relativas a la gestión de riesgos dentro de la institución lo cual constituye una debilidad que deberá enfrentar en las situaciones que lo amerite.

Con respecto a la cultura de riesgos el cliente interno de la institución esta consiente que en cada actividad que se realiza se encuentra latente la probabilidad de que ocurra un evento inesperado, por ejemplo en el área de crédito los asesores al realizar el estudio técnico a sus clientes, y determinen su capacidad de pago, están conscientes que existen situaciones que no se podrán controlar y que podrían desencadenar en el futuro en el impago de la deuda contraída, en el área financiera para obtener recursos la Fundación lo hace a través de créditos a países en el exterior, en este punto se está consciente que una variación de las tasas de interés podría ser uno de los

tantos factores que conlleven a un escenario en el cual amerite tomar decisiones de vital importancia, las mismas que repercutirán dentro de la institución.

Como podemos apreciar de manera general los riesgos están presentes dentro de todas las actividades que se realice en la institución por lo cual en cada área son conscientes de los diferentes acontecimientos a los que se está expuesto; sin embargo, la comunicación que se mantiene todavía es vertical porque en la mayoría de los casos cada área es responsable de asumir los riesgos por las decisiones que han sido tomadas.

El directorio de la institución del sistema financiero o el organismo que haga sus veces y la gerencia deciden la adopción de determinados riesgos, estos órganos definen, entre otros aspectos, su estrategia de negocio, políticas, procedimientos, estructura organizacional, segmento de mercado objetivo de la institución y el tipo de producto, a ser ofrecidos al público.

La identificación del riesgo es un proceso continuo y se dirige a reconocer y entender los riesgos existentes en cada operación efectuada, y así mismo, a aquellos que pueden surgir de iniciativas de negocios nuevos.

“Las políticas y estrategias de la institución del sistema financiero deben definir el nivel de riesgo considerado como aceptable; este nivel se manifiesta en límites de riesgo puestos en práctica a través de políticas, normas, procesos y procedimientos que establecen la responsabilidad y la autoridad para fijar esos límites, los cuales pueden ajustarse si cambian las condiciones o las tolerancias de riesgo.” (Libro I. Normas Generales Para la Aplicación de la Ley, 2013)

2.8. Campo de Acción y Cobertura Social de la Fundación

La Fundación de Desarrollo Microempresarial FUNDAMIC, es un Organismo de Cooperación Técnica que trabaja desde 1995, que cumple con su misión de promover el desarrollo de la microempresa en el Ecuador, a través de acciones en sectores urbanos, urbano-marginales y rurales.

Desde sus inicios la fundación empezó a trabajar de manera creciente con financiamientos internacionales, dentro de los cuales se puede mencionar entidades como: Etimos, CRESUD, Oikocredit, Eclof que han sido fundamentales para impulsar su desarrollo.

Además Fundamic cuenta con financiamiento de instituciones financieras locales aliadas, tales como: la Red Financiera Rural, la Corporación de Finanzas Populares, entre otras, las mismas que en la actualidad han cobrado mayor importancia, y están permitiendo ampliar el nivel de cobertura e impulsar el crecimiento y desarrollo institucional.

2.9. Microcrédito

FUNDAMIC, busca medios para facilitar la entrega de los créditos a través de la educación financiera, bajo la modalidad individual, un crédito inmediato, de libre disponibilidad para el microempresario. No sólo se trata de beneficiar al pequeño negocio o a la microempresa, sino a sus gestores, al microempresario y a su familia porque todos aportan de una u otra manera a la generación de ingresos y es importante concientizar a todos quienes participan en la misma.

La fundación facilita créditos sin ahorro, para aquellas microempresas prestatarias con historial crediticio en la institución, con montos y condiciones accesibles, a su alcance, con valor agregado que es la educación financiera.

Dentro de los objetivos de FUNDAMIC está lo referente a impulsar programas de Educación Financiera, a fin de que las microempresas, las personas y familias conozcan algunas buenas prácticas de administrar el dinero con respecto a los ingresos, gastos, ahorros, préstamos e inversiones. Los programas de educación financiera, como servicios no financieros de FUNDAMIC, en primera instancia deben impulsarse para los prestatarios de microcrédito.

Debido a la diversidad de créditos que necesita el microempresario, para poder generar ingresos para la familia en FUNDAMIC considera de vital importancia que tenga un conocimiento de cómo administrar de mejor forma los recursos y utilizarlos en beneficio de ellos mismo y evitar en lo posible el sobreendeudamiento.

2.10. Posicionamiento social dentro del sector de las Micro-finanzas Nacionales

Entre los factores que motivan a la población a trabajar con FUNDAMIC, es tener permanentemente acceso al crédito directo, por cuanto después de realizada la visita del Asesor de Crédito, en 48 horas se hace efectivo el desembolso del crédito. Hay quienes ven en la entidad, facilidades de trámites, y agilidad en el servicio oportuno, en relación a la atención que se ofrecen en otras entidades similares.

La fuente más importante de información para la vinculación de los microempresarios a FUNDAMIC, son los propios clientes, los mismos que a través de sus familiares y amistades constituyen una fuerte publicidad personalizada, lo cual además de evidenciar confianza, da a conocer una aceptación de los servicios financieros que ofrece la institución.

Para la fundación esto constituye una estrategia para poder llegar hacia más sectores que todavía no han recibido atención de otras instituciones, esta ventaja se constituye en su mejor herramienta de publicidad y convocatoria para enfrentar la competencia agresiva que se presenta en Santo Domingo, Quito y El Carmen, que son las jurisdicciones donde opera.

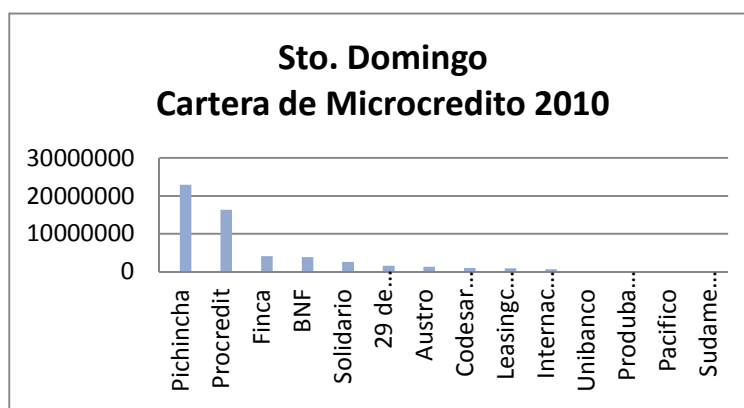
La información y comunicación asentada en las amistades y familiares de los clientes, también puede tener riesgos. Frente a ello, resulta necesario periódicamente transparentar información, fortalecer puntos de información personalizadas en la fundación, impulsar campañas de información y de educación financiera, como estrategias de contingencia.

FUNDAMIC presenta una adecuada imagen institucional en sus zonas de intervención, existe una percepción positiva respecto de la vinculación de la Fundación

con el desarrollo económico y social, y las ventajas que ofrece a sus socios respecto a otras entidades competidoras, en términos de facilidad de acceso al crédito.

Entre los mayores competidores de microcrédito, está el Banco del Pichincha, que con su programa Credife, tiene un alto posicionamiento en Santo Domingo, le sigue el Banco Procredit, Finca y el Banco Nacional de Fomento, este último que denota una participación importante del Estado.

GRAFICO.2.1 Cartera Vigente al 2010 Sto. Domingo



Fuente: Plan Estratégico Fundamic 2010-2015

En este contexto, la cultura financiera de la población generalmente tiende hacia la bancarización, en donde tanto cooperativas como fundaciones de microcrédito son percibidas como bancos y menos apegados al desarrollo social.

Por lo general las instituciones financieras se encuentran más arraigadas en la mentalidad de las personas al momento de realizar un crédito, debido a diferentes factores que de una u otra forma conlleva a que los usuarios se dirijan a las mismas, más que por las ventajas que brinda sino más bien el hecho de que es una entidad conocida.

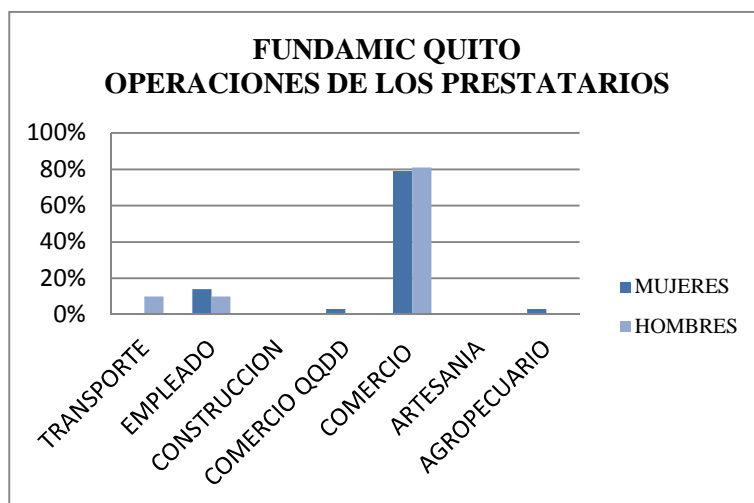
Aunque FUNDAMIC no se ha constituido como una institución financiera ha sabido llegar a un sinnúmero de personas a través de los créditos otorgados, fomentando así el desarrollo de la economía a través del impulso a los pequeños microempresarios,

quienes en la actualidad se han constituido como el motor de crecimiento en nuestro país.

Debemos recalcar que al igual que una institución financiera, FUNDAMIC está sujeta a una serie de riesgos los mismos que deben ser analizados y adecuadamente administrados, pues los productos que se ofertan están sujetos a un varios eventos o acontecimientos que no se pueden controlar en su totalidad, pero que su impacto podría repercutir en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

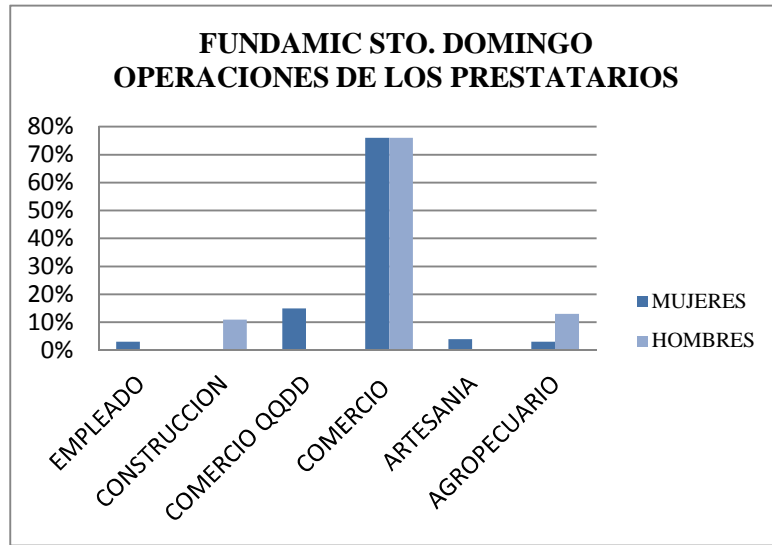
Dentro de los sectores a los cuales se direcciona FUNDAMIC, los créditos se enfocan al desarrollo de pequeñas microempresas cuyo motor por lo general es el núcleo familiar; a continuación en el grafico 2.2, gráfico 2.3 y gráfico 2.4 podemos apreciar en porcentajes las operaciones que tienen mayor connotación con respecto a las actividades realizadas por los microempresarios para constituirse en fuente generadora de ingresos.

GRAFICO 2.2. Operaciones realizadas por los Clientes en Quito



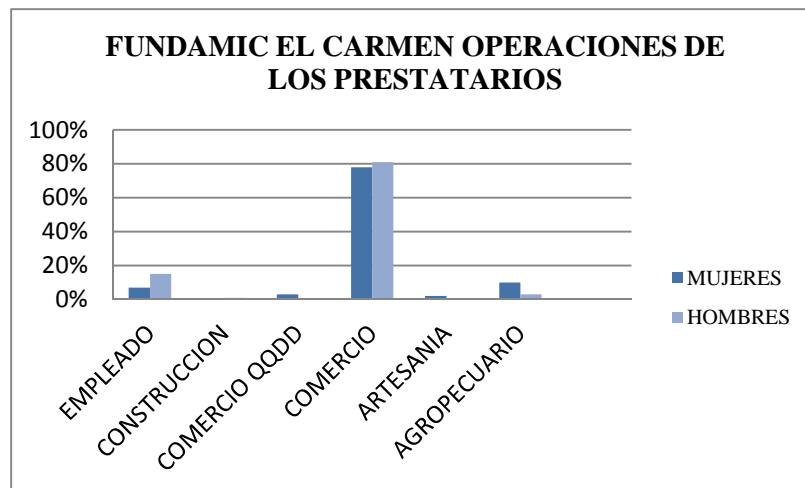
Fuente: Plan Estratégico Fundamic 2010-2015

GRAFICO 2.3. Operaciones realizadas por los Clientes en Sto. Domingo



Fuente: Plan Estratégico Fundamic 2010-2015

GRAFICO 2.4. Operaciones realizadas por los Clientes en El Carmen



Fuente: PLAN ESTRATEGICO FUNDAMIC 2010-2015

Elaborado por: La Autora

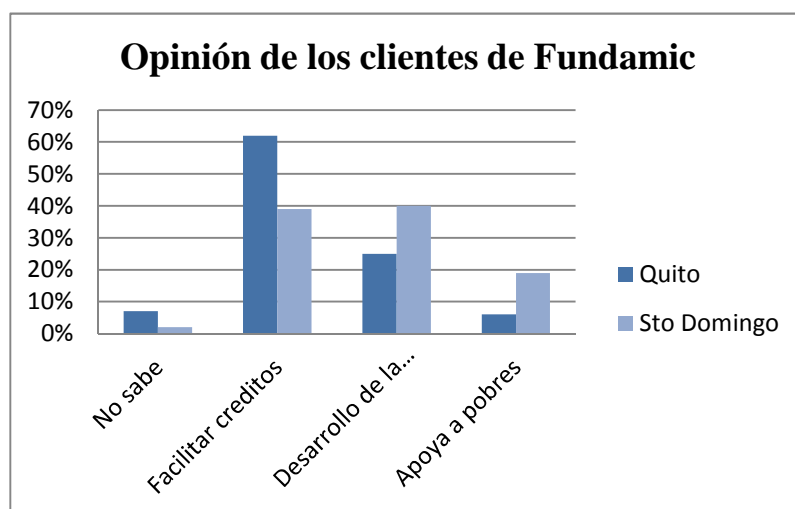
Tanto en Quito, Santo Domingo y El Carmen, más del 76% de los clientes de FUNDAMIC, tienen actividades de pequeños comercios o negocios, cuyos ingresos siempre van a estar en función de las ventas y estos de los precios.

La facilidad de acceso al financiamiento es vital para dinamizar sus actividades y el crecimiento de las mismas. Se destaca, que en Quito, los prestatarios también tienen otras actividades, como empleos y dedicación al transporte, en especial servicio de taxis pero a pesar de estar involucrados en otras actividades buscan ser generadores de empleo a través de la creación de sus propios negocios o la inversión en los ya existentes.

De cierta manera, la estructura de clientes de FUNDAMIC, tiene una correlación con la estructura ocupacional de la población económicamente activa que presentan las ciudades de Quito y Santo Domingo, en donde el comercio ocupa el 24% de la población, entre el más importante.

La mayoría de los microempresarios busca alternativas para mejorar su situación económica, por lo cual se inclina a desarrollar diferentes actividades para generar ingresos y de esta manera lograr satisfacer una serie de necesidades las mismas que deben ser solventadas.

GRAFICO 2.5 Opinión de los clientes de los servicios de Fundamic



Fuente: Plan Estratégico Fundamic 2010-2015

FUNDAMIC como entidad de desarrollo de la microempresa, busca la fidelización de sus clientes y crear un sentido de pertenencia, lo cual es un factor clave en el posicionamiento social y financiero de la institución.

Fortalecer la fidelidad de los clientes, constituye uno de retos de FUNDAMIC, pasa por consolidar la identidad del cliente microempresario, en base a educación financiera, mayor participación en las procesos de información, comunicación y en especial otorgarle mejores servicios financieros y sociales de tal forma que el cliente se sienta identificado con la institución y la considere un ente vital para el desarrollo de sus actividades por la seguridad y el respaldo que le brinda

La fundación para promover su cobertura social, procura obtener nuevos fondos de cooperación, y además promueve una cultura del ahorro como contraparte esencial del crédito. De esta manera brinda el servicio a sectores en los cuales todavía no ha intervenido ninguna institución financiera.

FUNDAMIC fortalece el desarrollo del sector micro empresarial para lo cual se direcciona a dinamizar las economías de los sectores de bajos recursos, diversificar el aparato productivo, fortalecer el mercado interno, generar empleo, estrechar las diferencias regionales y entre pobre y ricos, en definitiva, tomar como eje de desarrollo las fortalezas y potencialidades internas.

En la medida que el desarrollo de la microempresa es una de las opciones para enfrentar la crisis y problemas como el desempleo, es importante que la actualización permanente y continua en temas de gestión administrativas y financieras permitan aprovechar las oportunidades tecnológicas de información y optimización de capital; por lo que, se requiere de recursos humanos emprendedores, con alto compromiso y visión, con el soporte de tecnologías de vanguardia. Desde luego también es vital contar con instituciones especializadas en el fomento y desarrollo de la microempresa logrando de esta manera estar siempre al día en temas de vital importancia para la institución.

2.11. Promoción de los Pequeños Productores.

En el Ecuador, el mayor porcentaje de los alimentos necesarios para la seguridad alimentaria de la población nacional, deviene de los pequeños productores, quienes a través de sus cultivos promueven el desarrollo del aparato productivo del país.

Pese a la importancia de los pequeños productores en la seguridad alimentaria, estos tienen muchas desventajas en su vinculación en las diferentes fases de las cadenas productivas, (producción, transformación, acopio, pos-cosecha y comercialización), en la medida que tienen limitaciones en el acceso a tecnología, capacitación, mercadeo, gestión administrativa y servicios financieros (ahorro, crédito, medios de pago).

Frente a ello, en el marco de las economías solidarias, viene tomando importancia, el fortalecimiento de las organizaciones de pequeños productores de tipo corporativo, que promueven la asociatividad, es decir nuevas formas de trabajo mancomunado y de gestión con responsabilidad social.

En el Ecuador, se registran alrededor de 19 organizaciones corporativas, que acogen a unos 26.600 pequeños productores, que en su mayoría poseen menos de 10 ha, y están dinamizando las cadenas productivas del café, cacao, plátano, banano, fréjol, quinua, plantas medicinales, entre otros. (Orellana, Fundamic, 2013)

FUNDAMIC es una entidad direccionada a las finanzas sociales, en el marco de su planificación, tiene la expectativa de lograr una mayor profundización de sus servicios financieros, en especial facilitar una cobertura hacia los pequeños productores, y a fin de posibilitar la democratización de los servicios financieros y promover la cultura cooperativa en el Ecuador.

2.12. Hacia la Economía Popular y Solidaria.

La Economía solidaria, se circunscribe en la búsqueda de mejores escenarios para el futuro, pensar que es viable la construcción de ese "*otro mundo posible*", el

fortalecimiento de “Sociedades Vivenciales”, justas, en donde las personas tengan derecho a un mejor vivir, con dignidad, percibidos como sujetos ciudadanos, capaces de realizar actividades libremente y que tienen razón de valorar.

La economía solidaria, más que constituirse en un enfoque endógeno cerrado, apunta a consolidar un escenario positivo de externalidades para el forjamiento de una cultura del trabajo con una visión social, aquí toma importancia el desarrollo de "*acciones conjuntas asociativas*", estratégico para facilitar la creatividad productiva, de elevar las ventajas competitivas, las mismas que conjuguen la solidaridad, la equidad con la competencia cooperativa. (Orellana, Las Finanzas Sociales y Solidarias en el Ecuador, 2013)

Las Finanzas sociales y solidarias, más que un concepto, se constituye en un enfoque de planificación y gestión del desarrollo financiero y social alternativo, que apuesta a promover nuevas regulaciones y formas de organización de los servicios de manera instituyente en el marco de una economía posmodernista, elaboradas a partir de praxis colectivas.

Las economías y finanzas solidarias, se asientan en acciones conjuntas emprendidas por ciudadanos asociados, afianzados por la construcción de la confianza, el compromiso y la participación comunitaria, cuya diversidad de intereses tienden al alcance de la resolución de problemas y necesidades, luchar contra la exclusión, que no siempre es sólo de los pobres, sino que se refiere a todos quienes conformamos la sociedad en la cual nos desenvolvemos.

Conceptualmente las finanzas sociales y solidarias son parte de la economía solidaria, y éste parte de la construcción de un mejor vivir (SumakKawsay). Finanzas sociales, porque son del pueblo, solidarias porque constituye un nuevo enfoque de gestión de las finanzas emprendida por ciudadanos asociados, afianzados por la construcción de la confianza y el compromiso. (Orellana, Las Finanzas Sociales y Solidarias en el Ecuador, 2013)

En este contexto FUNDAMIC ha iniciado un proceso de interiorizar los conceptos y alcance de la nueva realidad de las finanzas populares, que pretende impulsar el actual gobierno, y que se refleja en la generación de una institucionalidad como lo es la creación de una superintendencia de La Economía Popular y Solidaria.

Lo que el país requiere y los cambios sociales exigen, es el fortalecimiento de entidades sociales con procesos de gestión solidaria. En este marco, FUNDAMIC, está llamada a jugar un rol importante, en cuanto impulse el fortalecimiento y organización de los pequeños productores, ello exige dar respuestas efectivas a sus procesos de gestión administrativas y el desempeño social de dichas organizaciones corporativas; así también fomentar la potencialidad de las economías de trabajo es decir trabajar sobre cadenas productivas, que incluye tecnificación, mercadeo, financiamiento.

2.13 Procesos Institucionales

La razón de ser de la institución esta direccionada hacia la canalización de recursos a través del microcrédito a sectores en los cuales no han sido tomados en cuenta como sujetos de créditos, debido a que para muchas instituciones no cumplen con los requisitos mínimos para recibir la calificación de deudor.

FUNDAMIC ejerce sus actividades en base al estatuto, el mismo que se constituye como su base legal para ejercer sus funciones y cumplir con los objetivos que se encuentran plasmados en su misión.

Dentro del estatuto además de encontrarse su normativa se encuentra sus atribuciones y funciones las mismas que le permitirán establecer sus objetivos así como también las estrategias necesarias para poder alcanzarlos en su totalidad o de manera parcial.

Para ejercer estas atribuciones y cumplir con sus metas establecidas dentro de la institución se establecen un conjunto de procesos, los mismos que son un conjunto de

actividades desarrolladas por los miembros de la institución para el cumplimiento de objetivos.

Entre los procesos que tiene establecidos la institución para poder cumplir con sus objetivos se puede mencionar a los siguientes agrupados en sus diferentes áreas:

Área Contable – Financiera

- Proceso de Registro Contable

Este proceso busca llevar un control de las transacciones de ingresos, egresos financieros realizados por la institución. Este proceso aplica a todos los movimientos financieros de FUNDAMIC

- Proceso de Obligaciones Tributarias

Dentro de la institución los movimientos de adquisición de bienes o servicios están respaldados con su respectiva factura y retención por lo cual mensualmente se realiza las declaraciones de retenciones en la fuente de renta, y retenciones en la fuente del IVA, por lo cual este proceso está vinculado al cumplir con la ley ecuatoriana en cuanto obligaciones tributarias se refiere.

- Proceso de Control de Registros

El propósito es establecer acciones y controles necesarios para identificar, almacenar, proteger, recuperar, establecer tiempos de retención y disposición de los registros.

- Proceso de Inversiones

Dentro de este proceso lo que se busca es no mantener el dinero ocioso y buscar mejores alternativas a corto plazo, este proceso es aplicado al dinero que todavía no ha sido colocado en créditos.

Para realizar la inversión no se lo hará en la misma entidad financiera, se deberá diversificar en instituciones y en productos diferentes para de una u otra forma disminuir el impacto del riesgo por situaciones que no se hayan previsto.

- Proceso de Pagos

Este proceso implica cumplir con los pagos a los proveedores respetando los convenios establecidos, este proceso aplica a todo el manejo financiero de FUNDAMIC.

- Proceso de Control de Documentos

La institución busca establecer acciones y controles necesarios para que los responsables de procesos y subprocesos dispongan de documentos aprobados y actualizados e impedir el uso de las versiones obsoletas.

- Proceso de Ingreso y Despacho de la Documentación

El propósito es salvaguardar la información de los clientes de FUNDAMIC, mediante un eficiente manejo de archivos físicos y virtuales

- Proceso de Adquisición de Bienes

El propósito es satisfacer los requerimientos de bienes muebles e inmuebles de la institución previo análisis.

- Procuración de fondos

Busca conseguir los recursos financieros a través de organismos nacionales e internacionales con la finalidad de cumplir con las metas establecidas en el presupuesto anual de la institución.

Área de Talento Humano

- Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Este proceso tiene que ver con seleccionar del personal idóneo que se encuentran en la base de datos o resultado de los anuncios de trabajo que cumplan con el perfil deseado a los requerimientos solicitados.

Este proceso aplica a todo posible candidato para trabajar bajo relación de dependencia en FUNDAMIC.

- Proceso de Capacitación

Determinar los requerimientos de capacitación del personal priorizando los aspectos importantes y urgentes de formación así como mantenerlos en constante actualización en el campo operativo, administrativo y de liderazgo. Este proceso aplica a todo el personal de FUNDAMIC.

- Proceso de Desvinculación del Personal

Este proceso busca finiquitar la relación laboral, con el cliente interno, cumpliendo con todas las exigencias en el ámbito legal.

Este proceso aplica a todo el personal de FUNDAMIC, que por una u otra razón debe terminar con su relación laboral.

- Proceso de Movimiento del Personal

El propósito de este proceso es llevar un control acerca de los permisos, vacaciones del personal interno de FUNDAMIC, mediante la aplicación de las leyes nacionales y políticas internas de la organización, este proceso aplica a todo el personal de FUNDAMIC.

- Proceso de Clima Laboral y Evaluación de desempeño

El propósito es medir el comportamiento de variables dentro del personal para establecer planes de mejora incrementando los valores de los indicadores de comportamiento

- Proceso de Nomina

El propósito es cumplir con las leyes ecuatorianas para con los empleados de FUNDAMIC, realizando los pagos del Seguro Social

Área de Sistemas

- Proceso de Seguridad Informática

El propósito es salvaguardar los archivos y documentos digitales importantes de FUNDAMIC, realizando los respaldos de la información respectiva tanto del sistema y de los demás documentos digitales.

- Proceso de Mantenimiento de Equipos

El propósito es prevenir daños y mantener los equipos de cómputo en buen estado para obtener buen funcionamiento de los sistemas tecnológicos necesarios dentro de las operaciones desarrolladas por FUNDAMIC.

- Proceso de Mantenimiento de Sistemas

El propósito es prevenir, actualizar, y mantener los programas desarrollados el sistema que apoya al desarrollo de las actividades y proyectos de FUNDAMIC

- Proceso de Administración de Usuario

El propósito es ingresar, mantener o eliminar usuarios dentro del sistema, además de restringir el acceso a información confidencial según el perfil de cada usuario, además de apoyar en la capacitación y mantenimiento informático.

Área de Planificación

- Proceso de la Gestión de la Información Gerencial

El propósito es minimizar la incertidumbre en la toma de decisiones a través de la oportuna gestión de la información gerencial, este proceso se aplica a toda la información de carácter estratégico para la organización.

- Proceso de Investigación y Desarrollo

Lo que busca la FUNDAMIC es fortalecer la capacidad innovadora del quehacer institucional para potenciar la creación de nuevos productos y llegar a nuevos mercados respondiendo a las necesidades de la población objetivo.

Este proceso aplica a la investigación y desarrollo de productos y servicios de origen crediticio y para la innovación de los mismos.

- Proceso de medición del impacto de la Gestión y Servicios

El propósito es evaluar el impacto social y económico que la gestión de FUNDAMIC está generando en un determinado grupo de influencia, que permite la construcción de indicadores.

Este proceso aplica a sectores y clientes que tienen una vinculación con FUNDAMIC, en el mediano y largo plazo además ese enfoca en la medición del impacto relacionado a los indicadores de desarrollo humano

Área Administrativa

- Proceso Gestión de Proyectos

El propósito es planificar proyectos que respondan a las necesidades detectadas con la participación orgánica de los actores sectoriales, que sean ejecutados a través de alianzas estratégicas que posibiliten el logro de los objetivos comunes de los clientes de manera eficiente.

- Proceso de Control de Activos

El propósito es salvaguardar, mantener y controlar el buen uso de los muebles pertenecientes a FUNDAMIC, sean estos activos muebles e inmuebles de la institución.

- Proceso de Auditorías Internas

El propósito es establecer responsabilidades y requisitos para la planificación y la ejecución de auditorías que permitan verificar la eficacia del Sistema de gestión de Procesos periódicamente.

Este proceso aplica a todo el SGP de FUNDAMIC y se audita por completo una vez al año.

- Proceso de Acciones Correctivas y Preventivas

El propósito es establecer las acciones para eliminar las causas raíces y potenciales de las no conformidades detectadas en el Sistema de gestión de Procesos con el fin de evitar su recurrencia y ocurrencia.

- Proceso de Gestión de Reclamos

El propósito es asegurar que los reclamos presentados por los clientes internos y externos, son atendidos y gestionados por medio de la aplicación de políticas de reclamos dentro de la institución

- Proceso de tratamiento del producto no conforme

El propósito es establecer las acciones y controles para identificar y prevenir el uso o entrega de productos no conformes.

El propósito es realizar acciones de cobranzas a través de la utilización de la información actualizada de cartera. Este proceso aplica a todos los clientes que tienen obligaciones de pago pendiente.

Área de Crédito

- Proceso de Promoción de Clientes

El propósito es realizar promociones de los servicios que ofrece la institución a través de diferentes medio, la televisión, prensa, a través de trípticos, hojas volantes, para promover una mayor cobertura a nuevos sectores

Estos se constituyen en breves rasgos los procesos que desarrolla la institución de forma general, sin embargo existen tres procesos en particular que están directamente relacionados con las atribuciones que tiene la FUNDAMIC, y se podría decir que son la

base sobre la cual giran los demás procesos que sirven como complemento para cumplir con los objetivos estratégicos.

- Proceso de Crédito

Dentro del proceso de crédito se enfoca en el análisis del posible cliente, la verificación de información, el proceso de comité de crédito y el desembolso del mismo

- Proceso de Recuperación de Cartera

Estas actividades son de absoluta responsabilidad del Asesor de Crédito que tramitó la operación de crédito, ya que implica realizar visitas periódicas al cliente, con el fin de asegurar el pago oportuno de sus cuotas y supervisar la normal marcha del negocio. Bajo ninguna circunstancia esta actividad podrá ser delegada a otras personas.

- Proceso de Revisión de necesidades y expectativas del cliente

Este proceso busca detectar las necesidades y así priorizar las acciones para obtener la satisfacción del cliente en función de las capacidades propias y de la institución del sector a través de alianzas estratégicas.

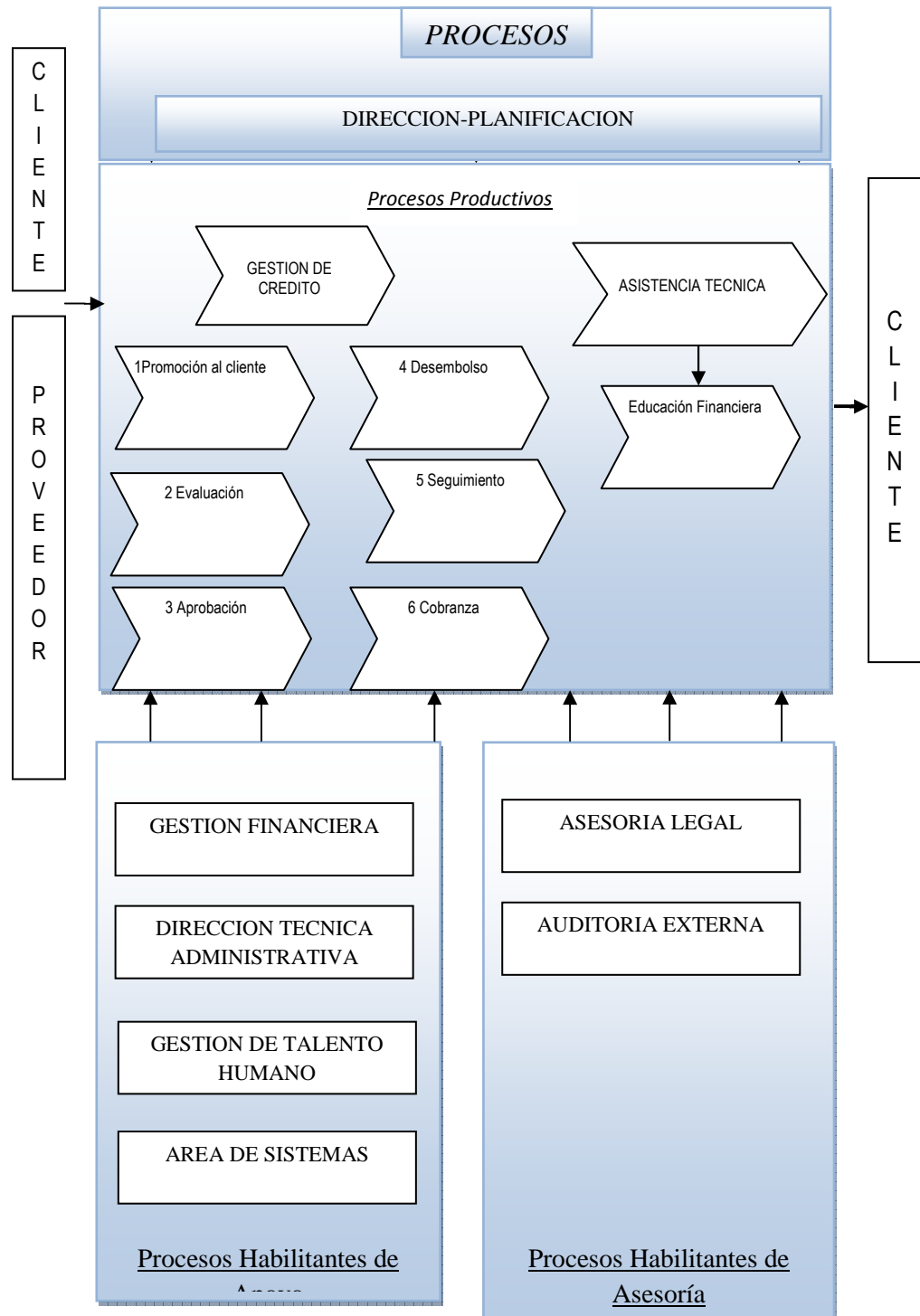
El alcance del proceso aplica a los clientes externos de la institución mismos que han recibido un crédito o clientes potenciales de las zonas objetivas.

- Proceso de Monitoreo de la Satisfacción del Cliente

El propósito es conocer la percepción de los clientes sobre los servicios ofertados y expectativas previamente identificadas para ejecutar acciones concretas de fidelización e incorporación de nuevos clientes

Para tener una idea más clara de los procesos que contribuyen al desarrollo de las actividades de Fundamic a continuación se da a conocer el gráfico 2.6 el mapa de procesos que abarca a toda institución.

GRAFICO 2.6.Estructura De Procesos – Cadena De Valor



Fuente: Manual de procedimientos aprobado el 11 de marzo de 2009
Elaborado por: La Autora.

CAPÍTULO III.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

3.2 . Introducción

El mundo en la actualidad, demanda que las organizaciones y demás instituciones enfrenten nuevos retos día a día pues debido a los cambios tanto tecnológicos, políticos económicos, que ponen en peligro la estabilidad económica de las mismas

Estos nuevos escenarios, han traído como consecuencia dos nuevas realidades para la gerencia: que las instituciones busquen diferenciarse de sus competidores a través de innovaciones los cuales impliquen dar un valor agregado a los clientes, y enfocar todo el potencial, hacia la diferenciación y la búsqueda de impacto y efectividad en el uso de sus escasos recursos.

Estos aspectos promueven a que dentro de las organizaciones el alineamiento estratégico sea crucial para poder cumplir con los objetivos

El alineamiento estratégico es fundamental, ya que le permite:

- Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, a la visión y estrategia de la organización.
- Relacionar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización
- Orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes, accionistas y empleados.
- Integrar los procesos del área de Recursos Humanos hacia la estrategia de la organización para desarrollar gente de alto desempeño.

- Mejorar continuamente el desempeño de unidades, departamentos, procesos y personas

“El alineamiento está construido bajo el criterio que para lograr la visión, estrategia y los resultados que la organización busca alcanzar, es necesario sincronizar efectivamente los esfuerzos de unidades de negocio, departamentos y procesos independientes.” (Importancia del Alineamiento Estratégico, 2013)

El alineamiento estratégico debe verse como un proceso continuo y permanente que debe ser acorde a la misión de la institución sólo de esta forma se podrá garantizar la Excelencia Organizacional.

Para lograr una adecuada alineación estratégica dentro de la institución todo el personal de la misma debe tener conocimiento de hacia dónde se dirige, por ello es necesario llegar al cliente interno con la idea concreta de lo que se debe hacer para contribuir a la estrategia.

Una vez que dentro de la entidad se trabaja armónicamente en beneficio de la estrategia, se podría decir que la organización está alineada estratégicamente.

Se debe tomar en cuenta que el alineamiento estratégico requiere más que reuniones, talleres, se necesita un verdadero proceso de vinculación de trabajo de cada miembro de la institución hacia la estrategia. Lo ideal es que el empleado este correctamente vinculado con la ejecución de la estrategia, es decir comprenda como su trabajo diario apoya directamente al logro de las metas estratégicas de la institución.

Para la alineación estratégica se debe considerar que se parte desde una visión macro de la entidad, se toma como base la visión y en función de la misma se establecen las estrategias para poder cumplir con la misión. Una vez que se tiene claro como cumplir la misión de la institución se definen objetivos generales y objetivos específicos para cada unidad de trabajo. Cada objetivo debe cumplir una misión y debe estar interrelacionado con los demás objetivos, pues si se establecen objetivos aislados lo que

provoca es un desequilibrio en las actividades efectuadas por la entidad incluso puede afectar el uso adecuado de los recursos.

Debe existir una perfecta alineación entre cada uno de los objetivos, entre estos las estrategias y planes de la empresa. “Un objetivo debe conducir a otro, esto requiere de planeación, y a la vez deben existir estrategias para poder desarrollar el plan adecuado que contemple cada una de las estrategias y objetivos.” (Alineacion Estrategica de Objetivos, 2013)

Al elaborar la planificación estratégica, definir los objetivos y las estrategias, se está asumiendo un determinado nivel de riesgo, según la estrategia seleccionada.

De esto se desprende también el hecho que la institución como tal debe estar alineada también a los objetivos del buen vivir para llegar a cumplir el Plan Nacional.

“El nuevo modelo de Buen Vivir implica un reparto orgánico de la riqueza del país, en términos de infraestructura, bienes y servicios, considerados necesarios e indispensables para la ampliación de las capacidades y libertades humanas y para el funcionamiento eficaz de la economía” (Plan Nacional Para el Buen Vivir, 2013)

Es decir, la institución, en el marco de su misión establece objetivos estratégicos que le permitan alcanzar su visión, para lo cual selecciona un conjunto de estrategias definidas en función de su apetito al riesgo. Pero estos objetivos dada la naturaleza de la institución, deben estar necesariamente alineados a los grandes objetivos nacionales establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir, en este caso al objetivo número 1 que establece la necesidad de “*Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad*”, que tiene como una de sus metas el que las personas tengan mayor acceso a créditos dentro de un proceso de democratización del sistema financiero nacional.

Con estos antecedentes se debe recordar que las actividades de toda organización se realizan en un ambiente de incertidumbre misma que generan riesgos que deben ser tratados de acuerdo al nivel de impacto que tienen dentro de la entidad.

Para identificar los riesgos de la institución vamos a partir tomando en consideración la elaboración del plan estratégico dentro de la institución, dentro del cual podremos analizar si los objetivos que se plantean tienen un enfoque de riesgos, así como también nos permitirá apreciar las estrategias que serán utilizadas para el cumplimiento de los objetivos.

Dentro del plan estratégico de FUNDAMIC se considera lo siguiente:

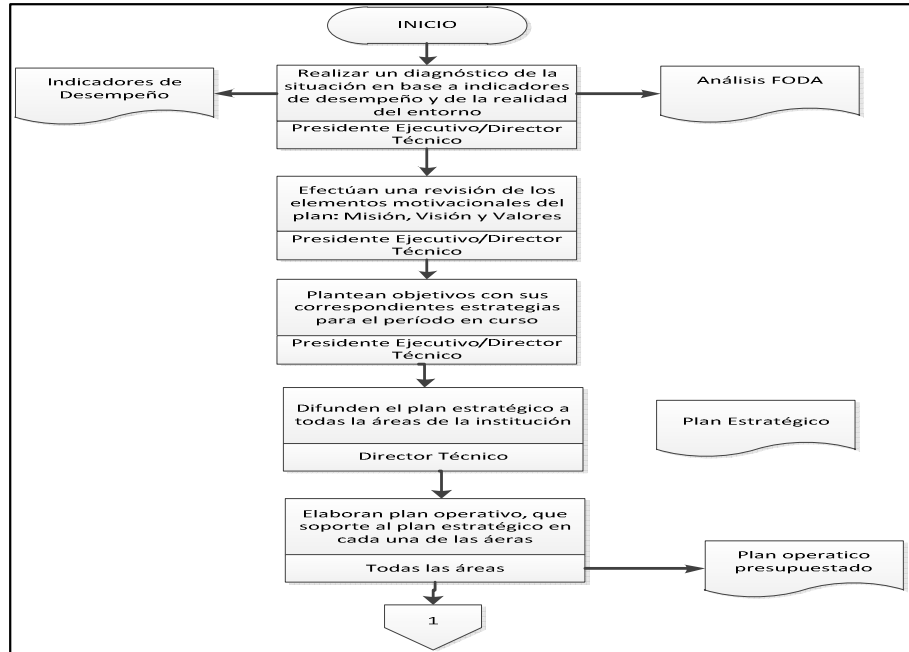
- Se realizaran evaluaciones de cumplimiento del Plan Operativo Anual.
- Se requerirá hacer un levantamiento previo de las necesidades importantes de los procesos de revisión del plan estratégico y operativo.

A continuación en la figura 3.1 y 3.2 se presenta el diagrama de flujo respecto a la elaboración del plan estratégico y plan operativo que lleva a cabo la institución con una periodicidad anual.

Dentro del cual se podrá apreciar algunos de los aspectos que la institución considera para su elaboración y así nos permitirá tener una idea más clara de la forma en que se encuentra estructurada la alineación estratégica en la entidad.

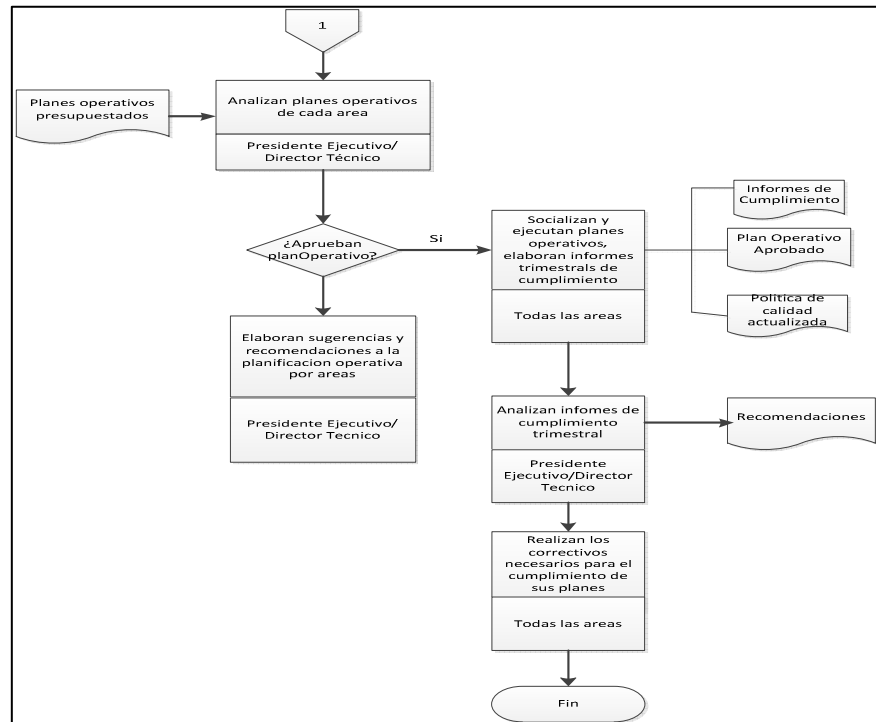
Esto nos ayudará en la aclaración de ciertos aspectos para el posterior análisis de los mismos; con la finalidad de determinar los factores que rodean a la institución, mismos que pueden afectar el momento de establecer las estrategias para la consecución de los objetivos.

FIGURA 3.1 Flujo grama del Plan Estratégico



Fuente: Manual de procedimientos aprobado el 11 de marzo de 2009

FIGURA 3.2. Flujo grama del Plan Operativo



Fuente: Manual de procedimientos aprobado el 11 de marzo de 2009

Dentro del plan operativo de la institución podemos evidenciar de manera clara que el análisis de riesgo es muy ambiguo debido a que dentro de los objetivos estratégicos planteados por la institución no se hace referencia en si a establecer el perfil de riesgo que la institución está dispuesta a asumir

Al hacer mención que dentro del plan estratégico de la institución no se encuentra definido el nivel de riesgo que está dispuesta a asumir, que las estrategias establecidas tampoco se encuentran en función de riesgo, se puede deducir que tanto objetivos como estrategias de FUNDAMIC, se enfoca más a promover el desarrollo de los pequeños productores, asumiendo el riesgo que se vaya presentando en el camino.

FUNDAMIC enfrenta los riesgos de una manera muy general, puesto que la idea de riesgo está presente dentro de la institución sin embargo no se le da un tratamiento adecuado.

Los objetivos estratégicos de la institución abarcan el fortalecimiento de las cadenas productivas así como también brindar el impulso para sobresalir y ofrecer herramientas básicas para que los clientes puedan administrar de mejor manera sus recursos.

Por otro lado las estrategias están enfocadas directamente a cumplir con estos objetivos sin tomar en consideración de manera formal el riesgo que se está tomando para cumplir cada uno de los puntos mencionados anteriormente

El estudio por tanto se enfoca a la identificación de factores de riesgo en los procesos clave de la organización, que son su razón de ser, de manera puntual en el proceso de crédito.

3.2. Procesos Clave

Una vez que se tiene claros los procesos que se desarrollan dentro de FUNDAMIC en este capítulo, se hará referencia únicamente a los procesos claves de la

institución los mismos que serán desarrollados a continuación, y que se relacionan con la Gestión de Crédito, que es el proceso productivo más importante de la cadena de valor de FUNDAMIC.

Los procesos claves son los generadores de valor, y se relacionan con la misión de la fundación, misma que es canalizar los recursos hacia sectores que no han sido tomados en consideración por las instituciones financieras permitiendo la incorporación de segmentos poblacionales con menores posibilidades a las actividades económicas.

En la Gestión de Crédito se identifican 3 procesos clave:

1. Procuración de Fondos
2. Colocación de Créditos
3. Recuperación de Cartera

3.2.1 Procuración de fondos

3.2.1.1 Objetivo del Proceso de Procuración de Fondos

Busca conseguir los recursos financieros a través de organismos nacionales e internacionales con la finalidad de cumplir con las metas que se han planteado inicialmente y hacer uso de estos recursos para ser colocados en el mercado

El responsable de dicho proceso es el Presidente Ejecutivo quien para lo cual:

- Tiene que elaborar una base de datos de posibles instituciones financieras, nacionales e internacionales, además deberá contar con los requisitos para acceder a los créditos.

- Debe preparar una presentación institucional de FUNDAMIC, a través de reuniones, entrevistas.

Los requisitos para el financiamiento de forma general contienen:

- Calificación de riesgo o evaluación de desempeño financiero
- Balances auditados de los tres últimos años
- Indicadores financieros
- Estatutos de la institución
- Nombramiento del representante legal
- Formularios solicitados

Dentro del proceso de procuración de fondos se subdivide en la preparación de la información y la recepción del crédito externo

3.2.1.2 Fuentes nacionales

En la actualidad FUNDAMIC para poder cumplir con sus objetivos ha establecido fuertes vínculos de trabajo con las siguientes instituciones:

En el orden nacional:

- Forma parte de la Red Financiera Rural (RFR), organización que calificó a FUNDAMIC como operadora para trabajar en el Programa de crédito dirigido a Empresas Asociativas Rurales

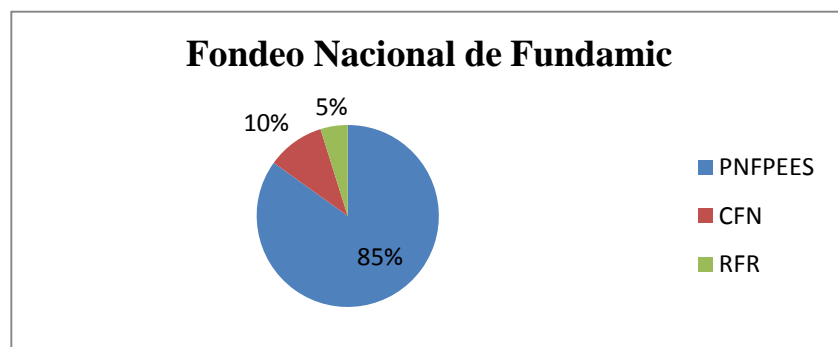
- Forma parte del Foro de la Microempresa FOME, instancia que promueve la formulación de propuestas técnicas en favor del desarrollo de las PYMES manteniendo una relación de carácter no financiero.
- FUNDAMIC fue calificada por la Corporación Financiera Nacional CFN, su relación es de carácter financiero.
- Mantiene relaciones crediticias con ECLOF, Organismo No Gubernamental con la cual mantienen financiamientos de corto alcance desde el 2003

Todas estas entidades buscan promover el desarrollo de la microempresa a través de instituciones como FUNDAMIC, que canalizan los recursos obtenidos con la finalidad de promover el desarrollo de la microempresa y generar nuevas fuentes de trabajo que estimulen el crecimiento del país

FUNDAMIC, recurre a este tipo de entidades debido a que a diferencia de los bancos, la institución no realiza actividades de captación de recursos por lo cual, se ve en la necesidad de buscar fuentes de financiamiento que le brinden respaldo económico.

Con estos antecedentes se puede observar en el siguiente gráfico los porcentajes de fondeo nacional a los que recurre la institución.

GRAFICO 3.1. Porcentajes de Financiamiento Nacional



Fuente: Base de datos Fundamic

Realizado por: La Autora

En este grafico es evidente que FUNDAMIC recibe en su mayoría recursos de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias con un 85% sobre el resto de instituciones, esto es debido a las facilidades que brinda la Corporación para que la institución pueda acceder a créditos casi inmediatos.

Otra entidad que provee de recursos a la institución en la Corporación Nacional Financiera con un 10% y la Red Financiera Rural con un 5%.

Sin embargo al realizar créditos con la Corporación, la misma establece techos respecto a las tasas que debe cobrar la institución, a continuación se muestra una tabla con los porcentajes establecidos por la CONAFIPS indicando el microcrédito y las tasa establecidas para los mismos.

TABLA 3.1 Tasas de Interés de la CONAFIPS

Tipo	Descripción	Máxima BCE diciembre/ 2012	Máximas efectivas CONAFIPS		
			Tipo A	Tipo B	Tipo C
Microcrédito Acumulación Ampliada	Operaciones de crédito superiores a USD \$8500 otorgadas a microempresarios, que registren un nivel de ventas anuales inferiores a USD 1000.000.	25.5	22.95	28,4	17.85
Microcrédito Acumulación Simple	Operaciones de crédito superiores a USD \$8500 otorgadas a microempresarios, que registren un nivel de ventas anuales inferiores a USD 1000.000.	27.5	21.75	22	19.25
Microcrédito minorista	Operaciones de crédito superiores a USD \$8500 otorgadas a microempresarios, que registren un nivel de ventas anuales inferiores a USD 1000.000.	30.5	27.45	21.4	21.35

Fuente: Formato de Solicitud de Recursos

Autor: Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidaria

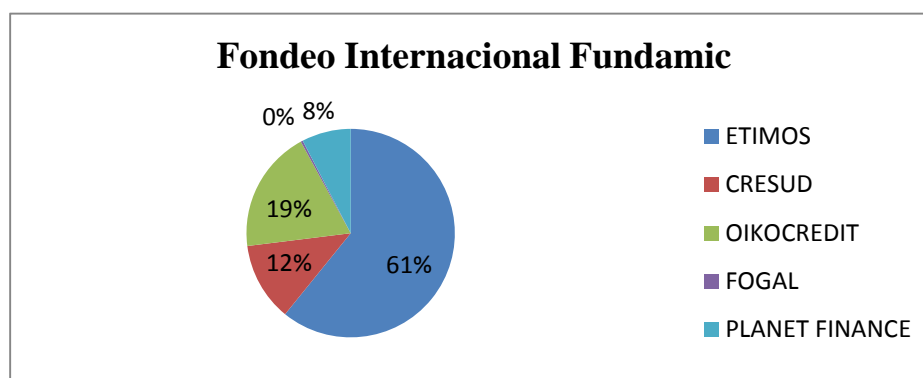
3.2.1.3 Fuentes Internacionales

En lo que respecta a fuentes internacionales Fundamic mantiene estrechos vínculos con las siguientes instituciones

- Forma parte de la Red del Consorcio ETIMOS de Italia, principal financista de la institución, organización con la cual mantiene créditos vigentes.
- Forma parte de Planet Finance de Francia, institución con la cual mantiene un préstamo pequeño, en consecuencia existe una relación financiera.
- Tiene un convenio no reembolsable de pequeño alcance con el Banco Interamericano de Desarrollo BID, para fortalecimiento institucional.
- Es socio del Fondo Internacional de Garantía FIG, institución de garantía crediticia; y, también del Fondo Latinoamericano de Garantía FOGAL, estableciendo relaciones de carácter financiero en el área de las garantías crediticias necesarias para el apalancamiento financiero.

En el grafico que se presenta a continuación es posible observar de forma más clara el porcentaje de recurrencia por parte de FUNDAMIC, a fondos internacionales con las instituciones detalladas en el párrafo anterior

GRAFICO N 3.2. Porcentaje de Fondeo Internacional



FUENTE: Base de datos Fundamic

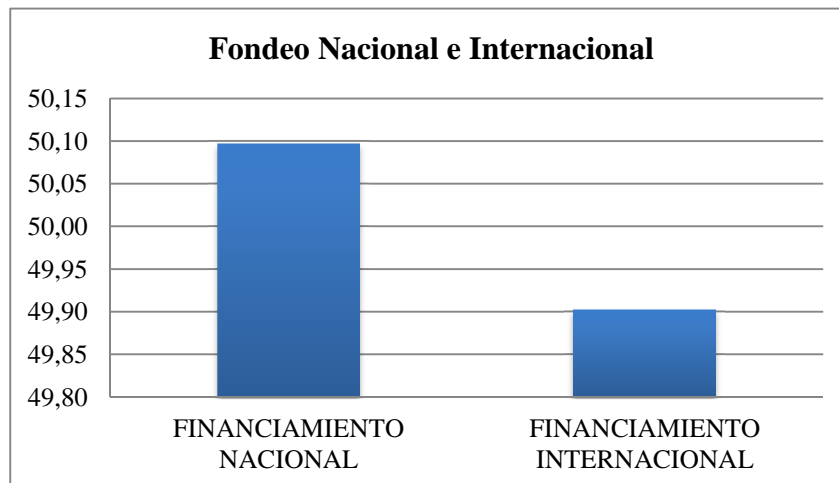
REALIZADO POR: Autora

La institución recurre en más del 50% al Consorzio Etimos, seguido por Oikocredit con un 19% entidad que financia instituciones de micro finanzas para que estas puedan canalizar recursos y brindar ayuda financiera de forma más justa y transparente trabajo y Cresud con un

12 %; toda estas instituciones enfocan sus labores primordialmente a la productividad económica.

Con estos antecedentes al realizar una comparación entre el fondeo nacional e internacional se puede deducir que FUNDAMIC recurre en mayor forma al fondeo nacional, a pesar que en casos particulares al trabajar con financista nacionales a la institución se le establece límites respecto a la tasa de interés, es una desventaja manejable, en relación a trabajar con países del exterior puesto que debido a las leyes de nuestro país se establece el impuesto a la salida de divisas mismo que al ser declarado cuando se realizan pagos de intereses al exterior constituye un fuerte costo que la institución tiene que asumir.

GRAFICO 3.3. Comparación de financiamiento nacional e internacional



FUENTE: Base de datos Fundamic

REALIZADO POR: Autora

Esta inclinación de preferir el financiamiento interno, se ve favorecida por los costos adicionales que significan el captar recursos de organismos internacionales, por cuanto las condiciones del crédito exigen que la Fundación asuma los costos por el impuesto a la salida de capitales.

Al realizar un análisis de los costos en que se incurre en cada una de las fuentes de financiamiento, encontramos que en el caso de la captación de recursos nacionales, los

costos totales se ubican entre un 4% y 5.25 en tanto, que los costos del endeudamiento externo oscilan entre 15.40% y 17.25%, de conformidad a lo que se observa en el cuadro siguiente:

TABLA 3.2. Comparación de tasas de interés entre Fondeadores

Tasas de Interés					
FINANCIAMIENTO NACIONAL		FINANCIAMIENTO INTERNACIONAL			
Institución	Tasa	Institución	Tasa	Salida K	Total
Nacional-1	5.25%	Externo-1	11.67%	5.58%	17.25%
Nacional-2	7%	Externo-2	10.34%	5,52%	15.86%
Nacional-3	4%	Externo-3	9.91%	5.50%	15.40%

Fuente: Datos Fundamic

Realizado por: Autora

Como podemos observar de acuerdo a la información que se presenta en la tabla ,al comparar las tasas nacionales y las tasas de interés internacionales, los créditos internos resultan más atractivos por sus bajas tasas de interés lo que benefician a la institución, por otra parte el trabajar con financista internacionales implica que al momento de realizar pagos al exterior la institución debe asumir los costos administrativos; es decir deberá asumir el ISD (impuesto a la salida de divisas), que de acuerdo al (Servicio de Rentas Internas, 2013) constituye “ la transferencia, envío o traslado de divisas que se efectúen al exterior, sea en efectivo o a través del giro de cheques, transferencias, retiros o pagos de cualquier naturaleza, inclusive compensaciones internacionales, sea que dicha operación se realice o no con la intervención de las instituciones que integran el sistema financiero”.

Por tanto se puede señalar que debido a los costos asociados y a las políticas gubernamentales de control a la salida de capitales, son eventos que encarecen el financiamiento externo.

La fundación se inclina por el financiamiento interno a pesar de que se ve limitado por el condicionamiento de los financistas locales de establecer techos para la tasa máxima a la que la organización puede colocar los recursos.

3.2.1.4. Caracterización del Proceso de Procuración de Fondos

TABLA 3.3 Caracterización de Preparación de la Información

PREPARACIÓN DE INFORMACIÓN		OBJETIVO: Prepara toda la información requerida por los fondeadores, misma que debe estar respaldados	
PROCESO : Procuración de Fondos			
SUBPROCESO: Preparación de información			
ENTRADAS (E)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E.1	Presupuesto	Departamento financiero	
E.2.	Base de datos posibles financistas	Páginas Web	
E.3	Requisitos para acceder al crédito	Fondeadores	
SALIDAS (S)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S.1	Presentación Institucional	Fondeadores	
S.2.	Documentación completa	Fondeadores	
RECURSOS			
Técnicos	Físicos	Humanos	Financieros
Equipos informáticos.	Infraestructura/ oficinas	Contadora, Presidente Ejecutivo	Apegados al presupuesto diseñado por la organización.
CONTROLES			
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el envío de la documentación es actualizado y completo • Revisar e-mail de confirmación de recepción de documentos. 			

REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos con la información requerida por los fondeadores para ser analizada.
INDICADORES
<p style="text-align: center;"><i>Porcentaje de solicitudes aprobadas</i> = $\frac{\text{Número de solicitudes de credito}}{\text{Total de solicitudes enviadas}}$</p> <p style="text-align: center;"><Frecuencia: semestral</p>

Descripción:

- Este proceso surge con la necesidad de fondos para el otorgamiento de créditos, el Presidente Ejecutivo se pone en contacto con las instituciones que puedan otorgar créditos.
- Una vez que se ha establecido contacto con cualquiera de los fondeadores se procede a reunir los requisitos necesarios para la otorgación de crédito.
- Los fondeadores pueden solicitar cada cierto tiempo información financiera o inclusive realizar visitas a la institución.
- Posteriormente se recibe la confirmación del crédito se revisa el contrato y se lo firma; en el caso de que el crédito sea realizado en el interior se enviara el contrato con las firmas del representante legal al domicilio establecido pero si el acuerdo es con extranjeros se recibe el contrato y se lo envía con firma en medio físico y digital.

TABLA 3.4. Caracterización de la Recepción de Crédito Externo

RECEPCION DE CREDITO EXTERNO		OBJETIVO: Conseguir los recursos financieros a través de organismos nacionales e internacionales con la finalidad de cumplir con la metas establecidas en el presupuesto anual de la institución	
PROCESO : Procuración de Fondos			
SUBPROCESO: Recepción de crédito externo			
ENTRADAS (E)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E.1	Contrato de préstamos	Fondeadores	
E.2.	Pagaré	Fondeadores	
E.3	Tabla de amortización	Fondeadores	
SALIDAS (S)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S.1	Contrato de préstamos firmado por el representante legal	Fondeadores	
S.2.	Pagaré y tablas de amortización firmadas	Fondeadores	
RECURSOS			
Técnicos	Físicos	Humanos	Financieros
Equipos informáticos.	Infraestructura/ oficinas	Contadora, Presidente Ejecutivo	Apegados al presupuesto diseñado por la Organización

CONTROLES
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el contrato es remitido en los términos acordados inicialmente • Verificar plazos, tasas y periodos de pago • Verificar si se ha proporcionado a la institución números de cuenta y códigos en el caso de ser créditos del exterior para la realización de los pagos.
REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> • En el caso de ser crédito proveniente del exterior deberá estar registrado en el Banco Central del Ecuador
INDICADORES
<p><i>Porcentaje de fondos captados</i></p> $= \frac{\sum \text{Recursos conseguidos}}{\text{Total de recursos programados por conseguir}}$ <p><Frecuencia: semestral</p>

Descripción

- Después de enviar la información solicitada se procede esperar alrededor de cuatro a ocho días para conocer si el crédito solicitado ha sido aprobado o negado; en el caso de ser aprobado por el fondeador se comunica con el Jefe Financiero para finiquitar detalles como son la firma del pagaré por parte del representante legal y la entrega del mismo.
- Una vez que se ha verificado que el monto fue acreditado, dicho crédito debe ser registrado en el Banco Central del Ecuador, esto no sucede cuando el fondeo es interno el proceso termina cuando a la institución le han acreditado el monto solicitado y entrega el pagaré con la firma del representante legal.

3.2.2. Proceso de Crédito

3.2.2.1 Objetivo del Proceso de Crédito

Dentro de los objetivos del programa de microcrédito que tiene FUNDAMIC se puede mencionar:

- Promover mediante el financiamiento el crecimiento y desarrollo del microempresario a través de la oferta de los diferentes productos y servicios que tiene FUNDAMIC.
- Implementar el Plan de educación financiera para lograr fidelizar al cliente, la puntualidad en los pagos y mantener una relación a largo plazo.

Serán considerados como sujetos de crédito, todos aquellos clientes que cuenten con una microempresa de comercio, producción, servicios o mixtas.

3.2.2.2. Beneficiario Final

Se considera como beneficiario final a los/as microempresarias, a partir de los 21 hasta los 64 años de edad con domicilio y actividad en la zona de influencia y que tengan una experiencia en el mercado de por lo menos un año.

El destino del Crédito será:

Capital de trabajo.- Se considera a los recursos que se requiere para llevar a cabo un proceso desde la adquisición de la materia prima hasta cuando recupera sus ventas, la necesidad de buscar financiamiento para capital de trabajo dependerá básicamente del sector en el cual el cliente lleve a cabo sus actividades.

Activos fijos.- Todo bien inmueble de naturaleza corporal, que pueden ser activos fijos menores como herramientas y activos fijos mayores como maquinarias, equipos.

Sin embargo con los recursos del crédito no se podrán financiar

- Cuando exista sospecha de que las actividades que realiza el cliente tiene un origen ilícito
- Actividades de alto impacto ambiental
- No serán sujetos de crédito los abogados, consultores y asesores que presten servicios en la institución

3.2.2.3. *Requisitos*

Los requisitos generales que la institución solicita al deudor y garante son:

- Tener casa propia, en caso de montos mayores a cinco mil dólares deberá dejar como respaldo una prenda industrial debidamente legalizada. (casa, terreno, vehículo, maquinaria etc.)
- Solicitud completa y con letra legible
- Copia de cedula de identidad y papeleta de votación solicitante y cónyuge a color
- Copia de RUC en caso de tener
- Copia del impuesto predial o contrato de arriendo
- Copia de matrícula de vehículo en caso de tener
- Un recibo de agua luz o teléfono de los tres últimos meses
- Facturas
- Una fotografía tamaño carnet actualizada

- Certificado de ingresos o rol de pagos

3.2.2.4. *Condiciones Financieras*

FUNDAMIC, tiene entre sus políticas algunos temas que deben ser entendidos para poder ser cumplidos, en este sentido la institución define los plazos y montos de crédito a ser aplicados dentro de la misma

- Los montos establecidos van desde 800 hasta 10.000 dólares en crédito individual.
- Los plazos van desde 3 hasta 24 meses
- En los créditos mayores a 5.000 dólares contienen una prenda o hipoteca que garantiza la obligación.
- En cuanto al número de días de atraso permitido es de 5 días promedio.
- No es garantía que haya pagado bien los créditos anteriores si en Fábrica de Créditos se decide negar por sobre endeudamiento.

Los créditos grupales tienen similar tratamiento que los individuales y solo cambiarán en el monto y plazo que a continuación se indica.

- Los montos establecidos son desde 400 hasta 3.000 dólares.
- Los plazos van desde 2 hasta 12 meses
- Los incrementos de montos se encuentran en función de la capacidad de pago.

Los montos y plazos son los máximos que ha contemplado la institución, por lo cual el equipo operativo debe negociar en el menor plazo posible porque de esta forma se puede contar con capital fresco para la institución.

Con afán de contar con mejores condiciones competitivas en el mercado la institución tiene establecido las condiciones en su línea de crédito FUNDAMIC

TABLA 3.5. Condiciones Financieras de Fundamic

1. La tasa de interés	27.10%
2. Fondo mortuario	4.00%
3. Seguro Microempresarial	4.20%

Fuente: FUNDAMIC

Elaborado por: La Autora

El seguro Microempresarial cubre el seguro de desgravamen, es decir la deuda faltante, asegura el robo comprobado y solamente cuando el robo haya sido en el interior del local y seguro de incendios.

Todos estos beneficios tienen derecho el cliente siempre y cuando se encuentre al día en los pagos del crédito.

3.2.2.5. Políticas y Disposiciones

En la institución se tienen las políticas y disposiciones emitidas con el fin de que el desconocimiento no sea un obstáculo para el cumplimiento y sanción.

Las siguientes son las políticas que se necesita:

- Política de crédito (Manual de Crédito)
- Política de renovaciones en función de los días de atrasos
- Disposiciones de la calificación según puntaje de Buro.
- Política de que FUNDAMIC sea la cuarta institución financiera dentro de los clientes siempre y cuando el nivel de endeudamiento no supere el 70% incluyendo a la institución.

- Disposiciones de sanciones por devolución de carpetas
- Disposición de la aprobación de las carpetas.

3.2.2.6 Caracterización de las Fases del Proceso de Crédito

Dentro de FUNDAMIC el proceso de crédito es considerado uno de los principales generadores de valor dentro de la institución, al ser un proceso este se encuentra conformado en una serie de etapas para cumplir que inician con la recopilación de información del cliente hasta la entrega del crédito las mismas que son:



Dentro de cada una de estas etapas se desarrollan una serie de actividades como son:

Originación:

- Ingreso de la solicitud de crédito
- Análisis de capacidad de pago

Evaluación:

- Verificar la documentación vía web
- Verificaciones telefónicas

Aprobación

- Comité de crédito

Desembolso

- Comunicación al cliente del desembolso del crédito
- Elaboración y firma de documentos
- Desembolso del crédito

Caracterización del Proceso de Crédito

TABLA 3.6. Caracterización de la Origenación del Crédito

ORIGINACION		OBJETIVO: Analizar y verificar la documentación presentada con la finalidad de determinar si el cliente cumple con el perfil de la institución	
PROCESO : Proceso de Crédito			
SUBPROCESO: Origen del crédito			
ENTRADAS (E)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR	
E.1	Solicitud de crédito y de garante	Cliente/Garante	
E.2.	Solicitud de evaluación socioeconómica	Cliente/Garante	
E.3	Solicitud de declaración juramentada	Cliente/Garante	
E.4	Solicitud de Balance General	Cliente/Garante	
E.5	Documentación que respalde los ingresos y gastos	Cliente/Garante	
SALIDAS (S)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S.1	Solicitud de crédito debidamente llenada	Fábrica de Crédito	
S.2	Solicitud de evaluación socioeconómica completa	Fábrica de Crédito	
S.3	Solicitud de declaración juramentada completa	Fábrica de Crédito	
S.4	Solicitud de Balance General completa	Fábrica de Crédito	
RECURSOS			
Técnicos	Físicos	Humanos	Financieros
Equipos informáticos.	Infraestructura/ oficina Formularios	† Asesor, Analista de crédito	Según el presupuesto de la institución

CONTROLES
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que todas las solicitudes se encuentren con las respectivas firmas tanto de deudor como de garante • Verificar si el solicitante se encuentra dentro de los parámetros para calificar como cliente • Verificar la capacidad de pago del cliente
REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> • Lista de Verificación
INDICADORES
<p style="text-align: center;"><i>Porcentaje de clientes nuevos = $\frac{\text{Total clientes nuevos con crédito}}{\text{Total clientes de cartera}}$</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Porcentaje de clientes validos en promoción = $\frac{\text{Clientes válidos en promoción}}{\text{Total clientes en base de datos}}$</i></p> <p style="text-align: center;"><Frecuencia: anual</p>

Descripción

- Los asesores deberán verificar que la información se encuentre completa, además de que las carpetas cuenten con el respaldo y debidas justificaciones en lo referente a ingresos y egresos tanto del cliente como del garante
- En caso de que el cliente no pueda justificar la información de la solicitud, el asesor deberá realizar una visita al lugar en el cual se presta el servicio para constatar que las actividades que se realizan son verídicas y lícitas.

- Como la institución se maneja a través de la central de riesgos en la carpeta se deberá adjuntar la central de riesgos de deudores y garantes.

Caracterización Evaluación de Crédito

TABLA 3.7. Caracterización de la Evaluación del Crédito

EVALUACIÓN DE CRÉDITO		OBJETIVO: Analizar y verificar la documentación presentada y determinar si esta es verídica y legal
PROCESO : Proceso de Crédito		
SUBPROCESO: Evaluación del Crédito		
ENTRADAS (E)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR
E.1	Solicitud de crédito y de garante	Cliente/Garante
E.2.	Solicitud de evaluación socioeconómica	Cliente/Garante
E.3	Solicitud de declaración juramentada	Cliente/Garante
E.4	Solicitud de Balance General	Cliente/Garante
E.5	Documentación respectiva	Cliente/Garante
E.6	Política de crédito	Fundamic
E.7	Política de renovaciones en función de los días de atrasos	Fundamic
E.8	Disposiciones de la calificación según puntaje de Buro	Fundamic
E.9	Política de que FUNDAMIC sea la cuarta institución financiera dentro de los clientes siempre y cuando el nivel de endeudamiento no supere el 70% incluyendo a FUNDAMIC.	Fundamic
SALIDAS (S)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE
S.1	Informe de fábrica de crédito	Analista de crédito

RECURSOS			
Técnicos	Físicos	Humanos	Financieros
Equipos informáticos.	Infraestructura/oficina Formularios	Responsable de Fábrica de crédito	Según el presupuesto de la institución
CONTROLES			
<p>Verificaciones completa a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión informática del Pago del Agua Potable • Empresa Eléctrica • Municipio • SRI • Registro Civil • Verificar si el solicitante se encuentra dentro de los parámetros para calificar como cliente • Verificaciones telefónicas a través de las referencias 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Informe indicando la capacidad de pago del cliente • Informe de las actividades que realiza en cliente y garante 			
INDICADORES			
$\text{Porcentaje de solicitudes completas} = \frac{\text{Total carpetas completas}}{\text{Total carpetas ingresadas en el día}}$ <p style="text-align: center;"><Frecuencia: diario</p>			

Descripción

- Una vez recibido las carpetas, el analista de crédito revisa la documentación presentada, para lo cual utilizará las páginas web para confirmar que la información que se presenta es verídica.
- En el caso de que el analista después de realizar las verificaciones de los datos del deudor y garante concluya en que la información presentada es incoherente se procederá a la suspensión de dicho crédito hasta que se presente información que pueda validar todo lo declarado por el deudor y garante
- Los documentos de identidad se actualizarán cada año.
- Son sujetos de crédito aquellas personas que tengan 700 puntos hacia arriba tanto del deudor y garante.
- FUNDAMIC de acuerdo a las políticas internas deberá ser la cuarta institución financiera que le otorga un crédito.

Caracterización Aprobación de Crédito

TABLA 3.8 Caracterización de la Aprobación del Crédito

APROBACIÓN DE CRÉDITO		OBJETIVO: Verificar que la información proporcionada es suficiente respaldo para recibir el crédito por parte de la institución
PROCESO : Proceso de Crédito		
SUBPROCESO: Aprobación de Crédito		
ENTRADAS (E)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR
E.1	Informe de fábrica de crédito	Analista de Crédito

SALIDAS (S)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S.1	Resolución de aprobación, negación o suspensión del crédito	Comité de Crédito	
RECURSOS			
Técnicos	Físicos	Humanos	Financieros
Equipos informáticos	Infraestructura/ oficinas Formularios	Responsable de Fábrica de crédito, Comité de Crédito	Según el presupuesto de la institución
CONTROLES			
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión general de la información presentada por el cliente y garante • Análisis de la capacidad de pago • Análisis de la información proporcionada por las referencias 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Informe de aprobación de crédito, negación o suspensión 			
INDICADORES			
$\text{Porcentaje de solicitudes aprobadas} = \frac{\text{Total carpetas aprobadas}}{\text{Total carpetas ingresadas en el día}}$ <p style="text-align: center;"><Frecuencia: diario</p>			

Descripción:

- Fábrica de Crédito solicitará realizar comité una vez que se ha analizado la información de un número considerable de carpetas tanto de la matriz como de las dos agencias, elaborando informes para cada uno de los casos.

- La persona responsable de la fábrica de créditos NO ES QUIEN APRUEBA, solamente analiza, calcula y recoge informaciones de manera directa a través de diferentes fuentes de consulta.
- El comité de crédito estará formado por: El Presidente Ejecutivo, responsable del área financiera o su delegado, analista de fábrica de crédito y el coordinador de crédito quien es como un ente consultor con voz y sin voto.
- En todos los créditos deberán ser realizados los estudios técnicos in situ, analizados en función de la política de crédito, recomendada y enviada por parte del asesor de crédito a la fábrica de crédito, para que a su vez el analista verifique los datos de estudio.

Caracterización Desembolso del Crédito

TABLA 3.9. Caracterización del Desembolso del Crédito

DESEMBOLSO DEL CRÉDITO		OBJETIVO: Verificar que la información proporcionada es suficiente respaldo para recibir el crédito por parte de la institución
PROCESO : Proceso de Crédito		
SUBPROCESO: Desembolso del Crédito		
ENTRADAS (E)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR
E.1	Informe de fábrica de crédito	Analista de crédito
E.2	Documentos de respaldo	Cliente
SALIDAS (S)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE
S.1	Pagaré	Custodio de documentación legal
S.2	Tabla de amortización	Original institución, copia cliente
S.3	Orden de pago	Institución
S.4	Certificado de fondo Mortuario	Cliente

S.5	Formulario de servicios tarifarios	Cliente	
S.4	Cheque	Cliente	
RECURSOS			
Técnicos	Físicos	Humanos	Financieros
Equipos informáticos	Infraestructura/oficinas Formularios	† Cajera	Según el presupuesto de la institución
CONTROLES			
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que los datos del pagare sean correctos tengan nombres completos del deudor y garante así como también cédula de identidad. • Revisar que la tabla de amortización sea acorde al monto solicitado • Revisar que el cheque este digitado correctamente • Al momento de la entrega del crédito se solicitara las cédulas de identidad de los presentes 			
REGISTROS			
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de la tabla de amortización en el sistema 			
INDICADORES			
$\text{Porcentaje de créditos desembolsados} = \frac{\text{Total créditos aprobados}}{\text{Total créditos ingresadas}}$ <p style="text-align: center;"><Frecuencia: diario</p>			

Descripción:

- El cliente se acercara a las oficinas de FUNDAMIC en la fecha señalada a fin de suscribir los documentos legales y recibir el préstamo y tabla de amortización.
- El cliente debe presentar la cédula de identidad original, tanto del deudor, garantes y sus cónyuges.

- En caja se encargará de elaborar todos los documentos legales y los respaldos que serán entregados al cliente que en este caso será copia de la tabla de amortización, certificado de fondo mortuario, tarifario de servicios.
- Una vez elaborados se emitirá al área contable para verificar que toda la documentación este conforme y correcta.
- Los documentos legales no pueden salir de la oficina, excepto que cuenten con la autorización del jefe inmediato, y las firmas deberán ser tomadas y verificadas por el responsable del desembolso.

3.2.3 Proceso de Recuperación de Cartera

3.2.3.1 Objetivo del Proceso de Recuperación de Crédito

El objetivo del proceso de recuperación de créditos es lograr dentro de la institución una recuperación rápida y eficiente para que exista una adecuada rotación de los recursos en FUNDAMIC, la cartera de la institución se constituye en la imagen que será utilizada para representar a la entidad ante los fondeadores tanto internos como externos que se hacen mención con anterioridad.

3.2.3.2. Calidad de la Cartera

Una cartera sana depende en gran parte del esfuerzo de establecer políticas de crédito que faciliten la venta pero a la vez restrinjan los riesgos que implican, políticas de cobranzas flexibles de acuerdo al segmento de cartera, al producto, al tiempo de mora y a la situación de mercado.

Un aspecto de vital importancia dentro de la gestión de crédito es el análisis y revisión de los riesgos, así como también la clasificación de la cartera.

La calidad de la cartera depende básicamente de dos factores:

- Factores internos.- que están relacionados con los administradores y personal de la institución.
- Factores externos.- que constituyen el entorno en el cual desarrolla sus actividades la entidad, y están dados por factores económicos, políticos sociales, culturales, tecnológicos, etc.

Según (Jimenez & Saurina, 2005) hace mención a que la existencia de una garantía o colateral ⁸ es un factor primordial al momento de realizar el análisis para otorgar un crédito. La calidad de las garantías que ofrece el posible cliente da a conocer de manera general un panorama acerca de las políticas que se manejan dentro de la institución, es muy probable que cuando la entidad se encuentre en un periodo de expansión no considera estos aspectos y únicamente se dirige a mejorar la imagen de los activos que posee, esto se constituye en un riesgo y un costo de oportunidad muy alto.

3.2.3.3 Caracterización del Proceso de Recuperación de Cartera

TABLA 3.10. Caracterización de la Recuperación de Cartera

RECUPERACION DE CARTERA		OBJETIVO: Realizar la recuperación de cartera de manera oportuna y eficiente, para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales
PROCESO : Recuperación de Cartera		
ENTRADAS (E)		IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR
E.1	Políticas de crédito	Institución
E.2	Información de la base de datos interna y de fuentes externas de información crediticia del cliente	Analista de crédito

⁸Colateral: Garantía que el deudor da al prestamista para respaldar una obligación de deuda o una transacción derivada con objeto de mejorar la solvencia crediticia del prestatario o de la otra parte contratante.

SALIDAS (S)		IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	
S.1	Informes estadísticos con relación a los sectores de actividad que tienen mayores niveles de morosidad e igualmente zonas potencialmente peligrosas.	Coordinador de crédito/ Presidencia Ejecutiva	
S.2	Reportes de seguimientos y cartera vencida	Coordinador de crédito	
S.3	Control Diario de Productividad y el rutero individual	Coordinador de crédito	
RECURSOS			
Técnicos	Físicos	Humanos	Financieros
Equipos informáticos	Infraestructura oficinas Formatos	Asesor de crédito Coordinador de crédito	Según el presupuesto de la institución
CONTROLES			
<ul style="list-style-type: none"> Realizar revisiones permanentes a determinados clientes con la finalidad de que cumplan con las políticas, procedimientos y procesos de aprobación de créditos. Controlar las garantías desde su constitución, previa a la aprobación, hasta su cancelación y liberación. 			
REGISTROS			
Reportes de seguimiento		Informes sobre cartera	
INDICADORES			
Porcentaje de recuperacion de cartera = $\frac{\text{Creditos recuperados}}{\text{Total de creditos castigados}}$			
<Frecuencia: Mensual			

Descripción

- Estas actividades son de absoluta responsabilidad del Asesor de Crédito que tramitó la operación de crédito, ya que implica realizar visitas periódicas al cliente, con el fin de asegurar el pago oportuno de sus cuotas y supervisar la normal marcha del negocio.
- El Coordinador / Jefe de Oficina, realiza revisiones permanentes a determinados clientes y operaciones, con el fin de asegurarse que se cumplan todas las políticas, procedimientos y procesos de aprobación de créditos
- El seguimiento periódico al comportamiento de la cartera dentro de la fundación es de vital importancia para la calificación de los crédito, por líneas, por productos, por sujetos de crédito, por destinos, por fuentes de fondos, por montos (en estratos), por plazos, por tasas de interés, por instancias de niveles de aprobación, por zonas geográficas y por Asesor y, estará a cargo del Coordinador, Jefe de Agencia y/o Supervisor.
- Cada mes, el Coordinador/ Jefe de Oficina, define los niveles máximos de morosidad permisibles dentro de su oficina. Si se da el caso de que un Asesor de Crédito supera dicho nivel, inmediatamente se impide que siga colocando, hasta cuando su nivel de morosidad esté por debajo del máximo permitido.⁹

3.3. *Identificación de factores de riesgo*

3.3.1. *Análisis FODA*

Las instituciones sufren a diario una serie de cambios, tanto en la parte operativa como en su estructura, cambios que se deben a los ajustes propios de la economía, o a las innovaciones en esquemas y modelos de trabajo organizacional.

⁹ Tomado del Manual de Crédito de FUNDAMIC numeral No. 12

Estos cambios implican riesgos, los cuales deben ser tomados en cuenta para de esta forma poder analizar todo el contexto que lo rodea, a los factores de riesgo se los considerada de manera muy general mientras que a los eventos se los considera como circunstancias específicas que son fuentes generadoras de riesgo.

El objetivo del análisis FODA es realizar un diagnóstico de la situación actual de FUNDAMIC en la que se analizará fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución lo cual nos brindara un panorama más amplio acerca de los posibles factores de riesgo que enfrenta la institución específicamente en el proceso clave de la entidad que es el proceso de crédito.

A continuación se presenta una tabla en la cual se identifican fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas en función del proceso clave de FUNDAMIC, que es el Crédito mismo que es el motor que brinda impulso para desarrollar las demás actividades para el cumplimiento óptimo de los objetivos planteados por la institución en su plan estratégico.

TABLA 3.11. Análisis FODA del Área de Crédito

FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Se proporciona información rápida y eficaz al cliente respecto al crédito y beneficios adicionales que ofrece la institución.	1. Poca diversidad de productos financieros que oferta la institución
2. Se maneja un sistema de cobro a través de Cash en la agencia de Produbanco y Bco. Pichincha para reducir el costo de transacción.	2. Costos operativos elevados dentro de la institución.
3. Entrega del crédito en 48 horas después de realizada la visita por el asesor de crédito	3. Subutilización del sistema de crédito
4. Gestión crediticia basada en el conocimiento y segmentación del mercado	4. Procesamiento parcial de la información de cartera de manera manual

5. Relación permanente y de largo plazo con los clientes, facilitando procesos para acceder al crédito	5. Inexistencia de políticas referentes a riesgos asumidos por la institución
6. Experiencia en el microcrédito	6. Falta de aplicación de los manuales de procedimiento
7. Visión social	7. Poco empoderamiento del personal en la toma de decisiones dentro de su área.
8. Buena ubicación geográfica	8. Baja recuperación de la cartera de crédito
	9. Poca programación de capacitaciones para los asesores de crédito
	10. Rotación de personal frecuente
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Ampliar la cobertura a sectores que aún no han sido atendidos por las IFIS	1. Competencia directa con instituciones financieras
2. Oferta de nuevos servicios financieros y no financieros	2. Las tasas que ofrece la competencia son más flexibles
3. Apertura de nuevas agencias en Quito	
4. Gobierno favorece el desarrollo de la microempresa en el país	
5. Oferta de nuevas líneas de crédito	

Análisis

En esta tabla es posible evidenciar de cierta forma tanto las fortalezas como debilidades que tiene la institución, dentro de las debilidades y amenazas se podrá evidenciar ciertos aspectos que afectan a la institución.

La institución oferta créditos enfocados a las microempresas, no oferta créditos de consumo o de vivienda puesto que en su visión se direcciona más a lograr el crecimiento de la microempresa dentro del país lo que constituye una debilidad al competir con otras instituciones dentro del mercado.

Los costos operativos elevados constituyen otra debilidad de la institución debido a que no existe un control adecuado de los mismos.

Otro aspecto a tomar en consideración es que en FUNDAMIC la información no fluye de manera dinámica por lo que las decisiones son tomadas en su mayoría basadas en referencias y en ciertos casos basadas en datos no muy bien sustentados o en información histórica; por lo que tiene que enfrentar un nivel de riesgo mayor debido a que desconoce el entorno que le rodea.

La institución cuenta con una serie de herramientas que no son aplicadas y en la mayoría de los casos hasta resultan desconocidas por parte de sus empleados, dicho en otras palabras existe el proceso pero no se lo cumple, sin embargo hay que acotar que el nivel de riesgo en la fundación es un tema que no se ha determinado de forma específica se conoce que existe en las actividades que se realiza pero sin embargo el seguimiento que se le da es muy poco favorable para lograr el cumplimiento de los objetivos que tiene planteada la institución.

Además de centrarnos en el área de crédito se debe topa otro punto de vital importancia la misma que es la procuración de fondos dentro de la institución, la misma que a pesar de existir un proceso establecido no es ejecutada en su totalidad, la falta de liquidez acarrea otro tipos de riesgo como lo es el reputacional, es decir la imagen que brinda la fundación tanto a clientes como a proveedores puede verse seriamente afectada por factores que pudieron ser previstos pero no fueron tratados a tiempo.

La recuperación de cartera es un aspecto muy importante dentro del proceso de crédito pues constituye una fuente de ingreso para la institución así como también constituye una imagen para los fondeadores externos a quienes la institución acudiría

para solventar ciertos problemas liquidez por lo cual es importante que la fundación mantenga una cartera sana con un nivel de riesgo aceptable y un margen de recuperación favorable para la institución.

La otra debilidad que se puede evidenciar es la constante rotación del personal dentro de la institución debido a que el proceso de reclutamiento no se efectúa con profundidad a pesar de que existe dentro de la institución.

En el entorno en el cual trabaja la institución es evidente que existirán una serie de instituciones que ofertaran los mismos productos por lo cual Fundamic debe establecer ventajas competitivas que la diferencien de las demás

3.3.2 Factores de Riesgo

Las instituciones en general dependen de su entorno para desarrollarse y lograr el éxito deseado esto implica que se relacione de la mejor manera con el mismo para así lograr las metas planteadas. Desde un aspecto general se direccionará a un nivel particular:

Nivel Económico

- Diversificación de la fuerza de trabajo
- Normativa expedida por el BCE
- Políticas fiscales y tributarias

Nivel Social

- Patrones culturales
- Preferencias del cliente
- Valores y creencias de los clientes

Nivel Político

- Legislación que afecta a la institución
- Estabilidad y riesgos políticos

Nivel Administrativo

- Niveles de productividad
- Capacitación
- Normas y procedimientos

Una vez establecidos los factores a nivel general es posible identificar dentro de cada uno de ellos factores de riesgo que repercuten directamente dentro de las actividades de la fundación.

- Diversificación de la fuerza de trabajo

La sociedad en tiempos pasados consideraba que el hombre es el único que podía realizar actividades productivas, sin embargo con el paso del tiempo fue cobrando vida un nuevo personaje dentro de la sociedad la mujer, quien demostró que era posible realizar una serie de actividades y considerarse igual que el hombre un ente productivo.

En este punto se puede deducir que debido a esta diversificación existen un sinnúmero de actividades realizadas por hombres y mujeres, por lo que existe gran variedad de actividades económicas desarrolladas por los mismos, debido a que existe una inclinación por hacerlo o en la mayoría de los casos por la necesidad de salir adelante.

FUNDAMIC se encuentra rodeada de una gama de actividades mismas que de una u otra forma promueven el desarrollo, sin embargo estas actividades deben ser analizadas y debidamente justificadas, es decir verificar que se encuentren enmarcadas en el ámbito legal, puesto que si no se realiza un estudio adecuado se podría incurrir en

un impago de las obligaciones contraídas y en algunos casos puede tener participación autoridades legales.

- Normativa expedida por el BCE

La Misión del BCE es “Instrumentar las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria del Estado, administrar el Sistema de Pagos, actuar como depositario de los fondos públicos y como agente fiscal financiero del Estado, administrar reservas, proveer información y estadística de síntesis macroeconómica” (Banco Central del Ecuador, 2013)

Dentro de este punto hay factores que afectan directamente a la institución como son las tasas de interés, el tipo de cambio, las variables macroeconómicas mismas que influyen significativamente en el desarrollo de las actividades de la institución por lo cual debe cumplir con toda la normativa y disposiciones que establezca el BCE, el tipo de cambio se analizará al momento de solicitar créditos externos para la colocación por lo cual es importante conocer y aplicar las disposiciones vigentes.

- Políticas Fiscales y Tributarias

El ente regulador de las políticas fiscales y tributarias es el Servicio de Rentas Internas (SRI) que es “Una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.” (SRI)

Una desventaja que tiene que enfrentar en este ítem FUNDAMIC, es el ISD (impuesto a la salida de divisas), FUNDAMIC debe asumir este valor al momento en que realiza el pago de los intereses de créditos al exterior. La tarifa del Impuesto a la Salida de Divisas, es del 5%.

Fundamic a pesar de no estar constituida como institución financiera debe acogerse a las políticas establecidas por este ente de control es decir debe presentar declaraciones mensuales de IVA y Renta, así como también debe presentar anexos transaccionales con la finalidad de permanecer siempre en lista blanca, pues al momento de realizarse revisiones y en algunos casos para acceder a créditos verifican el estado en el cual se encuentra la institución con respecto a los aspectos tributarios

- Patrones culturales

Los patrones culturales se establecen de acuerdo a cada persona y van de la mano con las costumbres de cada individuo. Por tal motivo al momento de promocionar un crédito es importante tener en cuenta los patrones culturales que rodean a cada persona, para así poder tener una idea más general del cliente con el cual se está tratando.

Al analizar por ejemplo el historial crediticio se puede constatar un patrón de pago, es decir si el cliente ha pagado totalmente sus deudas, están pendientes o están castigadas, en este punto la institución incluso puede solicitar referencias del cliente en las entidades en las que se encuentre como deudor para así otorgarle una calificación de la A siendo un cliente sin problemas hasta la E siendo un cliente con problemas crediticios, con estos antecedentes y en función a la información presentada por el asesor se podrá determinar el nivel de endeudamiento y la capacidad de pago que tiene y así establecer si puede ser considerado como un cliente potencial dentro de la institución.

- Preferencias del cliente

Por lo general las instituciones deben realizar un estudio de mercado para conocer el nicho hacia cual dirigirse y de esta manera satisfacer una necesidad en base a gustos y preferencias, dentro de este punto la institución está procurando brindar servicios adicionales que atraigan al cliente y de esta forma llegar a más sectores y promover el desarrollo del microcrédito en el país.

Entre los beneficios adicionales que oferta Fundamic son tarjetas de descuento, y atención médica, pagos de cuotas a través del cash de Produbanco y Banco Pichincha reduciendo así los costos de transacción para los clientes.

- Valores y creencias de los clientes

Los valores son parte de cada persona y de ellos nacen la responsabilidad, el respeto, la tolerancia entre otros, sin embargo se hace referencia a los tres en particular porque pueden constituir una base para que los clientes los practiquen a diario, sin embargo en la mayoría de los casos se pierden dichos valores debido al nivel cultural de cada persona, a pesar de esto es importante procurar que estén presentes pues la responsabilidad parte desde este punto el hecho de cumplir puntualmente las cuotas de un crédito.

- Legislación que afecta a la institución

Constituyen todas las leyes y políticas que influyen al desarrollarse una actividad económica misma que deben estar inmersas dentro del ámbito legal, todas las acciones realizadas por una entidad deben cumplir con toda la legislación vigente en el país.

- Estabilidad y riesgos políticos

Un país que tenga una estabilidad económica disminuirá sus riesgos latentes así como también impulsará el desarrollo de la sociedad a través de diferentes programas de apoyo promoviendo de esta forma el crecimiento del país.

- Niveles de productividad

Los niveles de productividad están dados en función de resultados alcanzados utilizando los recursos disponibles, las metas establecidas dentro de la institución abarca a todas las áreas, la gestión de crédito está dada por la recuperación de la cartera, el nivel de riesgo y la colocación establecida como meta a cada asesor de crédito, en el

área financiera el objetivo primordial es obtener fuentes de financiamiento internas y externas de tal forma el riesgo de liquidez mantenga un perfil bajo.

- Capacitación

La capacitación es importante dentro de cada institución pues dependiendo de los objetivos de la misma motiva al empleado a realizar actividades de manera proactiva y con mayor vinculación, una capacitación continua promueve una aplicación de diferentes técnicas para lograr los objetivos planteados, pues se hará uso de una serie de técnicas que puede llevar al éxito personal e institucional si las aplica con temple y dedicación.

- Normas y procedimientos

Dentro de la institución existen normas y procedimientos propios de la Fundación, mismo que han sido detallados con el objetivo de que toda la entidad tenga pleno conocimiento de los mismos para su diaria aplicación, sin embargo a veces los procedimientos se encuentran escritos pero se las da un uso muy ambiguo por tal motivo los procesos no se cumplen, las jerarquías no se respetan y se crea un ambiente de caos dentro de la institución.

3.4. Identificación de Eventos De Riesgo

3.4.1 Eventos de Riesgos Enfocados desde los Objetivos Estratégicos de la Institución

La dirección identificará todos los eventos potenciales que puedan afectar a la institución, para lo cual deberán separar aquellos acontecimientos que pueden implicar riesgo y a los que pueden representar una oportunidad para la institución.

A continuación se procederá a identificar eventos de riesgos tomando en cuenta los objetivos estratégicos de la institución.

TABLA 3.12.Eventos de Riesgo con respecto a la conformación de la escuela financiera

Misión	“Promover el desarrollo de la Microempresa en el Ecuador, privilegiando a los sectores urbanos, urbano-marginales y rurales, de manera eficiente competitiva y con calidad de atención; promoviendo las iniciativas de apoyo mutuo, bajo un enfoque de equidad, género y desarrollo sustentable”
Objetivo Estratégico	Conformar, consolidar la Escuela de Educación Financiera
Otros objetivos relacionados	Que el 45% de los clientes de Fundamic tenga conocimientos acerca de educación financiera
Unidad de medida de los objetivos	Número de socios que conocen como administrar sus recursos
Tolerancia	Entre el 5% al 10%
Eventos/riesgos posibles e impacto relacionado	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio por parte de los clientes. • Que el personal de la institución no fomente una cultura ahorro • Falta de capacitación al cliente interno de la institución referente al tema de la educación financiera. • Que los objetivos no sean de conocimiento público.

TABLA 3.13 Eventos de Riesgo con respecto a la asistencia técnica

Objetivo Estratégico	Desarrollar programa de asistencia técnica Microempresarial
Otros objetivos relacionados	Promover un aprendizaje más significativo tanto del cliente interno como externo. Fomentar una cultura de ahorro
Unidad de medida de los objetivos	Número de personas capacitadas
Tolerancia	Entre el 5% al 10%
Eventos/riesgos posibles e impacto relacionado	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada planificación de cronograma de actividades • Inexistencia de convenios con otras instituciones de la misma rama o similares. • Falta de presupuesto para realizar actividades de vinculación con la colectividad

En estas dos tablas es posible apreciar que los objetivos se interrelaciona entre sí debido a que se complementan en el hecho de apoyar al desarrollo de la microempresa y fortalecer las nuevas ideas de promover el desarrollo e impulsar la creación de nuevas fuentes de trabajos y contribuir a que la economía del país sea mucho más dinámica.

TABLA 3.14. Eventos de Riesgo con respecto al desarrollo de cadenas productivas

Objetivo Estratégico	Planificar proyectos de Desarrollo de Cadenas Productivas
Otros objetivos relacionados	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el desarrollo de las microempresas en el Ecuador • Generar nuevas fuentes de trabajo • Impulsar la formación de nuevas cadenas productivas en el país
Unidad de medida de los objetivos	Número de nuevas microempresas de reciente aparición
Tolerancia	Entre 6 a 10 microempresas no surjan
Eventos/riesgos posibles e impacto relacionado	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento individualista • Falta de recursos económicos para apoyar proyectos productivos

En esta tabla el objetivo de la institución es planificar el desarrollo de las cadenas productivas, que no son más que el conjunto de operaciones que se efectúan para llevar a cabo la producción sea de un bien o servicio, mismas se planifican para lograr un beneficio que genere cierta rentabilidad o ganancia.

Dentro de este objetivo planteado por la institución se enfrenta a un riesgo muy importante que es la falta de recursos que puede tener la entidad debido a que no sea planificado adecuadamente las actividades.

TABLA 3.15. Eventos de Riesgo con respecto al fondo de financiamiento

Objetivo Estratégico	Consolidar Fondo de Financiamiento para Organizaciones Corporativas.
Otros objetivos relacionados	Promover los trabajos con la localidad es decir establecer alianzas con los consejos de las juntas parroquiales
Unidad de medida de los objetivos	Número de proyectos que impulsa la institución
Tolerancia	De 2 a 6 proyectos
Eventos/riesgos posibles e impacto relacionado	<ul style="list-style-type: none"> • La burocracia existente al momento de realizar trámites legales. • Inexperiencia para trabajar en la otorgación de créditos a bajas tasas de interés • Sector de trabajo desconocido por la institución • Mayor competencia zonal por parte de instituciones financieras

Este objetivo, persigue que en los diferentes sectores exista el apoyo suficiente para impulsar el desarrollo de actividades productivas que beneficien a sectores específicos mismos que en la mayoría no son atendidos por las instancias correspondientes

TABLA 3.16. Eventos de Riesgo con respecto a la investigación microempresa, economía y finanzas sociales

Objetivo Estratégico	Investigación: Microempresa, economía y finanzas sociales
Otros objetivos relacionados	Buscar nuevos sectores, mismos que no han recibido atención por parte de las instituciones financieras
Unidad de medida de los objetivos	Porcentaje de incremento de nuevos clientes
Tolerancia	De 3% al 8%
Eventos/riesgos posibles e impacto relacionado	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un nivel de riesgo de crédito elevado, debido a que los posibles clientes no cuentan con una cultura de crédito. • Falta de presupuesto para financiar actividades orientadas a la búsqueda de nuevos sectores

Como se ha podido analizar de manera general, dentro de los objetivos estratégicos de la institución se encuentra inmersa una serie de eventos que puede impedir de cierta forma el cumplimiento exitoso de los mismos.

Podemos notar que los objetivos que se hacen mención están direccionados básicamente a la búsqueda de nuevos sectores a los cuales direccionarse utilizando la educación financiera como una estrategia de vital importancia para conseguir el logro de sus objetivos; sin embargo el tema de riesgo es muy ambigua dentro de la institución pues se conoce del riesgo pero no se le da el adecuado tratamiento que necesita considerando de manera especial su razón de ser y las actividades que le dan valor a la misma.

FUNDAMIC no cuenta con manuales de políticas, procesos y procedimientos para la gestión del riesgo de crédito, de mercado y de liquidez; de igual forma no existe un comité de riesgo o una definición formal del seguimiento que se le debe dar dentro de la institución.

3.4.2 Eventos de Riesgo en los Procesos Clave

Los procesos claves de la institución son aquellos que en si son la razón de ser de la institución, una vez que se tiene claro los factores que pueden promover riesgos de manera general, vamos a ver como estos repercuten en actividades específicas de la fundación

Los procesos clave en Fundamic son:

Procuración de Fondos

- Fluctuaciones en la tasa de interés del mercado lo cual puede repercutir al momento de solicitar créditos externos, es decir el interés que la institución paga por el crédito es mayor a la tasa de interés con la cual se entregó los créditos a los clientes.
- El tipo de cambio con el cual se negocia las transacciones en el exterior debe estar bien definido al momento de realizar el acuerdo
- Costos transaccionales asociados al momento de buscar financiamiento externo.

Colocación de Créditos

- Cálculo erróneo de la capacidad de pago de los clientes, puede darse el caso de que el cliente desee realizar un crédito para pagar deudas contraídas con instituciones financieras.
- Ocultamiento de información por parte del cliente o garante.
- Aceptación de carpetas cuyos clientes tienen un score crediticio bajo.
- Ingreso erróneo de carpetas al sistemas, lo que ocasiona devolución de carpetas para su ingreso por repetidas ocasiones
- Error en el cálculo de la cuota de crédito.
- En el caso de créditos grupales, el pagaré debe ser elaborado de forma manual por lo cual está expuesta a errores al momento de su elaboración
- Al momento de realizar la revisión de la solicitud de crédito pueden darse a lugar apreciación subjetivas.

Recuperación de Cartera

- Impago de la deuda contraída por la institución debido a diversos factores
- Falta de liquidez debido a baja recuperación es decir comprometer recursos en activos difíciles de convertir en dinero provocando una pérdida en el momento en que se hace necesario efectuar un pago imprevisto.
- Falta de provisión para la cartera castigada

3.4.3 Clasificación de los Riesgos Financieros que enfrenta la Fundación

Una vez que se ha analizado una serie de conceptos asociados con el riesgo así como también se ha dado paso a conocer a la institución de lo general a lo particular, es posible definir de forma clara los riesgos que afectan de manera específica a la institución para lo cual se los clasificara dependiendo del impacto que generan dentro de la misma en función de los procesos claves.

3.4.3.1. Riesgo de Mercado

Riesgo de tasa de interés

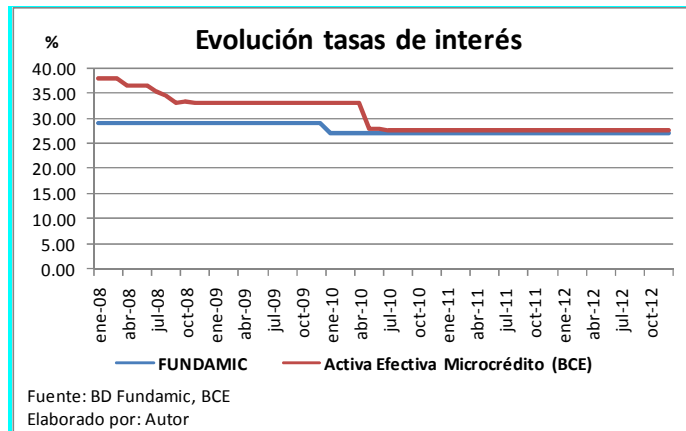
Tanto desde un enfoque de análisis FODA, como al analizar los objetivos estratégicos y los procesos clave, nos encontramos que uno de los riesgos a los que está expuesta la fundación dada su misión, es el riesgo de tasa de interés.

Este riesgo se relaciona con las variaciones que tienen las tasas de interés en el mercado y que pueden ocasionar una pérdida para la fundación dada la política de crédito con la aplicación de tasas fijas.

Sin embargo; debido a que las tasas de interés en el mercado, en este periodo de dolarización han observado una tendencia a la baja, las tasas fijas aplicadas por Fundamic no han tenido un efecto negativo ya que sus tasas le significan una mayor rentabilidad frente al mercado.

El riesgo en este caso se presenta de cara a futuro, por cuanto como se puede observar en el siguiente gráfico, la actual tasa de interés de Fundamic (27,1%) está ubicándose en el tope legal, y de mantenerse en esta política, en el caso de una reducción de las tasas referenciales, la Fundación se vería obligada a realizar un ajuste de sus tasas de interés encontrándose en problemas si no optimiza sus costos.

GRAFICO 3.4. Evolución tasas de interés FUNDAMIC y Mercado



Por tanto se vuelve necesario que la Fundación considere cambiar su política de determinación de tasas de interés para sus créditos a fin de que las mismas se vuelvan más flexibles y más competitivas en el mercado, con una optimización de costos y de la estructura de sus fuentes de fondeo, siendo la nacional la menos costosa, como se analizó anteriormente.

Otro aspecto que afecta puede afectar a la institución es que debido a sus tasas de interés el número de sus clientes tienda a disminuir para lo cual se analizara el crecimiento que ha tenido la institución con respecto a sus clientes.

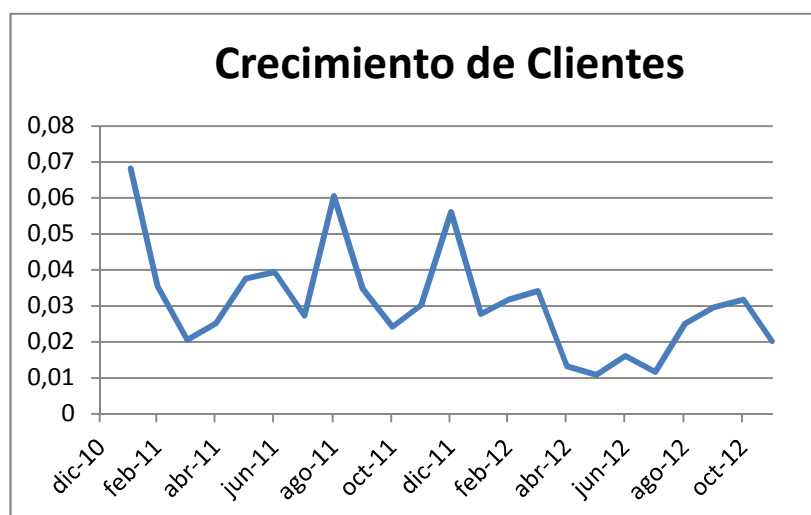
Tomando como base el número de clientes del 2010 de 528 se determinara la tasa de crecimiento a diciembre del 2012 con los siguientes datos:

TABLA 3.17. Crecimiento de clientes dentro de Fundamic en Porcentajes

CRECIMIENTO DE CLIENTES			
Mes	Nuevos Clientes	Total	Crecimiento de clientes
dic-10	528		
ene-11	36	564	6,82%
feb-11	20	584	3,55%
mar-11	12	596	2,05%
abr-11	15	611	2,52%
may-11	23	634	3,76%
jun-11	25	659	3,94%
jul-11	18	677	2,73%
ago-11	41	718	6,06%
sep-11	25	743	3,48%
oct-11	18	761	2,42%
nov-11	23	784	3,02%
dic-11	44	828	5,61%
ene-12	23	851	2,78%
feb-12	27	878	3,17%
mar-12	30	908	3,42%
abr-12	12	920	1,32%
may-12	10	930	1,09%
jun-12	15	945	1,61%
jul-12	11	956	1,16%
ago-12	24	980	2,51%
sep-12	29	1009	2,96%
oct-12	32	1041	3,17%
nov-12	21	1062	2,02%
dic-12	17	1079	1,60%

Fuente: Base de Datos Fundamic
Elaborado por: Autora

GRAFICO 3.5. Crecimiento Clientes de FUNDAMIC



Fuente: Base de datos Fundamic

Elaborado por: Autora

TABLA 3.18. Tasas Activas del Mercado (muestra)

Tasas Activas del Mercado	
Competencia N.1	25,48%
Competencia N.2	22,50%
Competencia N.3	16,27%
Competencia N.6	23,22%
Competencia N.7	24,60%
Competencia N.8	19%

Fuente: Páginas Web IFIS

Realizado por: Autora

Por lo que podemos deducir que la tasa de interés que tiene la institución le está restando competitividad, y como se pudo observar en el grafico 3.6 el crecimiento de los clientes está bajando constituye un factor que debe ser considerado por la entidad, con estos antecedentes y dado que las tasas referenciales están bajando ejercen presión la tasa que cobra FUNDAMIC, por lo que se debe analizar su estructura de costos para volverse más eficiente y poder ajustar la tasa y por ende ser más competitivo.

Al realizar un análisis alrededor de un 65% de entidades del sistema financiero y cooperativista ofertan sus créditos con tasas más bajas que Fundamic.

Riesgo de tipo de cambio

Según, (Tamames & Gallegos, Diccionario de Economía y Finanzas, 2006) se definirá al tipo de cambio como “la relación de equivalentes entre dos monedas, medida por el número de unidades de un país que es preciso entregar para adquirir una entidad monetaria de otro”. Es por todo ello, que antes de tomar decisiones que impliquen cambios de divisas se deben tener en cuenta todas las variables que afectan al tipo de cambio y que puedan producir una apreciación o depreciación de la inversión, como por ejemplo: la balanza por cuenta corriente, los tipos de interés, la inflación, entre otros.

Una vez analizado el FODA el riesgo de tipo de cambio o también llamado *Exchange risk* o *currency risk*, mismo implica variaciones en el tipo de cambio en sentido contrario al esperado constituye un riesgo que puede enfrentar la institución.

Este riesgo afecta a la institución cuando solicita créditos a fondeadores externos en otra moneda o tipo de cambio, es por esta razón que se debe considerar todas las variables que afectan al tipo de cambio.

3.4.3.2. Riesgo de Crédito

Incumplimiento de pago

Después de conocer el proceso de crédito efectuado dentro de la institución otro riesgo que se encuentra presente dentro de la misma es el impago de obligación contraídas por el deudor, mismas que pueden darse debido a diferentes acontecimientos uno de ellos puede ser sobreendeudamiento, calamidades domésticas entre otros.

El impago de las deudas contraídas puede involucrar una serie de acontecimientos poco favorables para la institución debido a que la calidad de cartera de la entidad bajaría su nivel y por tanto no sería atrayente al momento en que FUNDAMIC busca obtener recursos de diferentes fondeadores.

Negociación deliberada de pago

Tomando en consideración los aspectos relacionados al proceso de crédito y el análisis FODA referente al mismo, es posible deducir que otro riesgo latente en la institución es la negociación poco estructurada para lograr el pago de créditos vencidos, debido a la falta de seguimiento que se les da a los mismos, por lo que los clientes se olvidan de realizar los pagos acordados en los tiempos establecidos.

El cliente que mantiene obligaciones pendientes con la fundación, realiza la cancelación del mismo, debido a que se encuentra en la central de riesgos y necesita

acceder a un crédito o brindar una garantía, más no porque se haya realizado un seguimiento previo.

3.4.3.3. Riesgo de Liquidez

Riesgo de fondos

En este punto se considera la posibilidad de una que la entidad no pueda cumplir con sus obligaciones contraídas con terceros debido a un desajuste entre los flujos de fondos activos y pasivos.

Esto conlleva a otro tipo de riesgo que es el reputacional, que tiene que ver mucho con la imagen que proyecta la empresa al exterior, misma que puede verse afectada al ser considerada una entidad que no cuenta con la liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones.

Riesgo contingente

Este tipo de riesgo es evidente debido a que existen acontecimientos que son inesperados que pueden requerir un volumen de liquidez superior a lo previsto en el presupuesto establecido por la institución.

Un escenario que puede presentarse es que los clientes hagan uso de una serie de opciones que pueden realizarse, pero la institución como tal no puede prever cuando se realizarán, se hace referencia a la pre-cancelación que constituye la antesala para la renovación de crédito.

3.4.3.4. Riesgo Operacional

Riesgo humano

Este riesgo dentro de la institución puede darse por errores humanos, como pasar por alto una solicitud de crédito que no cuenta con información completa por ejemplo o un error al momento de ingresar la información al sistema, lo cual retrasa el proceso de crédito debido a que se lo tiene que repetir hasta que los datos hayan sido ingresados correctamente.

El riesgo humano está presente en todas las actividades que se desarrollen, pero si bien no es voluntario, puede afectar al desarrollo normal del proceso que se está efectuando dentro de una institución.

Riesgo de controles deficientes

Este tipo de riesgo está relacionado con los mecanismos de control llevados a cabo por las instituciones, ya sea por su inexistencia o por el uso inadecuado de los mismos, dentro de FUNDAMIC, se presenta ciertas deficiencias en el proceso cobro y recuperación de cartera debido a que no se les da un adecuado seguimiento a los clientes.

Riesgo Tecnológico

El riesgo tecnológico está presente dentro de toda organización debido a ciertas fallas en el sistema que puedan presentarse, dentro de la institución por lo general está dado por fallas del servidor, otra situación que se presenta dentro de la institución es que no existe una configuración de software por lo que en algunas ocasiones han existido cruces con las líneas de crédito que maneja la institución.

CAPÍTULO IV.

EVALUACIÓN DE RIESGOS Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS PARA SU TRATAMIENTO

4.1. Introducción

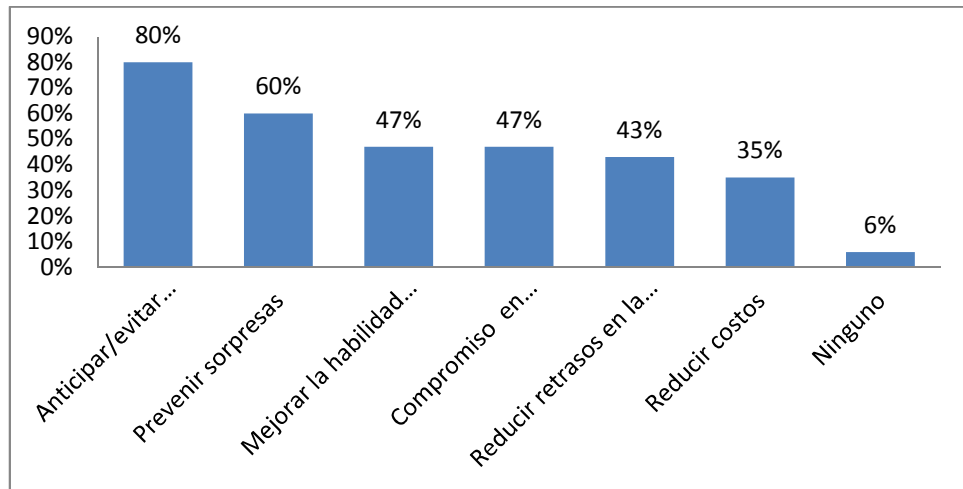
La evaluación de riesgos es uno de los pasos de la gestión de riesgos, el riesgo en si se evalúa en función de dos parámetros, uno la magnitud de la pérdida que puede ocasionar y la probabilidad de que dicha perdida llegue a ocurrir dentro de una institución.

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos dentro de la institución. Las entidades deberán evaluar esta serie de acontecimientos desde una doble perspectiva probabilidad e impacto y por lo general se hará uso de una serie de herramientas cualitativas y cuantitativas. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, dentro de la entidad.

Parte de la gestión de riesgos está en la definición precisa de los parámetros que determinan el riesgo en sí, la evaluación de riesgos es una actividad subjetiva que depende principalmente de los factores que rodean a la institución.

La adecuada gestión de riesgos brinda una serie de beneficios que deben ser apreciados por la institución debido a que al ser considerados permitirá tomar conciencia de que el entorno que le rodea está inmerso en incertidumbre y que para que la entidad no se encuentra muy expuesta es necesario contar con estrategias para evitar el mayor impacto posible .

GRAFICO 4.1. Beneficios de la Gestión de riesgos



Fuente: Kulik, Peter and Catherine Weber, “Software Risk Management Practices – 2001,” KLCI Research Group (August 2001).

Como se puede apreciar en el gráfico, la gestión de riesgos constituye un proceso de vital importancia dentro de una institución puesto que brinda una serie de beneficios que pueden ayudar a prevenir una serie de eventos que pongan en peligro la consecución de los objetivos de la misma, un beneficios que denota importancia con un 80% es anticipar/evitar problemas, puesto al conocer los posibles riesgos que rodean a la entidad es posible darles un tratamiento y en un futuro evitarlos e incluso eliminarlos, anticipándonos a lo que podría suceder.

Con 60% el prevenir sorpresas es otro de los beneficios a los cuales se puede llegar una vez que se ha dado una adecuada gestión de riesgos, puesto que la incertidumbre siempre estará presente en todas la actividades pero al tener medidas preventivas debido a que se ha realizado un seguimiento adecuado a los riesgos, se convierte en una ventaja sobre el entorno en que se desenvuelve una entidad.

4.2 Matriz Factores vs Procesos Claves

TABLA 4.1 Matriz de factores y Procesos Clave

Factores de Riesgo	PROCESOS CLAVE						
	Procuración de fondos		Crédito				Recuperación de cartera
	Preparación de la información	Recepción del crédito	Origenación	Evaluación	Aprobación	Desembolso	
Económicos							
Diversificación de la fuerza de trabajo			X				
Normativa expedida por el BCE	x	x					
Políticas fiscales y tributarias	x	x					
Políticos							
Legislación que afecta a la institución	x		x				
Estabilidad y riesgos políticos	x	x	x				
Sociales							
Patrones culturales			x	x			x

Preferencias del cliente			X	X			X
Valores y creencias de los clientes			X	X			X
Administrativo							
Niveles de productividad						X	X
Capacitación							X
Normas y procedimientos				X	X	X	X

Análisis.

Al realizar esta comparación de los factores y los procesos claves permiten tener una idea más amplia de cómo influye el entorno dentro de los procesos de la institución, la diversificación de trabajo que afecta al proceso de la Originación del crédito, debido a que existen una serie de actividades que las personas desempeñan para generar ingresos, con este antecedente los respaldos de cada actividad serán en algunos casos similares mientras que otras serán diferentes.

La normativa expedida por el Banco Central afecta al proceso de procuración de fondos debido a que al momento de establecer una negociación con un fondeador externo se debe tomar muy en cuenta las tasas de interés que se encuentran vigentes al momento de llegar al acuerdo de acceder a los créditos internacionales.

Las políticas fiscales y tributarias afectan al proceso de procuración de fondos debido al impuesto a la salida de divisa, costo que tiene que asumir la institución al momento que realiza transferencias al exterior por pago de cuotas de créditos concedidos por financistas internacionales.

La legislación, así como la estabilidad y riesgos políticos afectan a los procesos de procuración de fondos y crédito debido a que las diversas disposiciones establecidas por el gobierno deben ser cumplidas por todas las instituciones para que estas actúen dentro del margen de la legalidad.

Los factores sociales afectan específicamente a los procesos de crédito y recuperación de cartera debido a los diferentes patrones culturales, propios de cada individuo.

Mediante esta relación entre los factores de riesgo y los procesos clave, es posible observar que los factores que afectan de manera más amplia son los factores sociales, especialmente en las fases de crédito y recuperación de cartera, debido a la idiosincrasia de cada persona con respecto al acceso de créditos, así como también a la cancelación de los mismos de manera oportuna.

Esto nos lleva a deducir que el riesgo de crédito que maneja la institución es alto; en primera instancia por los sectores a los que se direcciona, en segundo lugar por el nivel cultural de los posibles clientes, y por último al sobreendeudamiento que en la mayoría de casos tiene como consecuencia la aparición de una cuenta incobrable que afecta a la imagen de la institución frente a entidades fondeadoras.

Por lo que podemos señalar la principal fuente generadora de riesgos corresponde al factor social que se refleja en la informalidad del cliente al momento de cumplir los requisitos para optar por el crédito y cumplir con el pago oportuno de sus obligaciones, afectando los procesos de originación del crédito y su recuperación.

4.3. Matriz Factores vs Áreas

TABLA 4.2. Matriz de Factores y Áreas institucionales

Factores de riesgo	AREAS					
	Área Contable/ Financiera	Área de RRHH	Área de Planificación	Área Administrativa	Área de Crédito	Área de Sistemas
Económicos						
Diversificación de la fuerza de trabajo					x	
Normativa expedida por el BCE	x		x	x		
Políticas fiscales y tributarias	x					
Políticos						
Legislación que afecta a la institución	x					
Estabilidad y riesgos políticos	x					
Sociales						
Patrones culturales				x	x	
Preferencias del cliente			x		x	
Valores y creencias de los clientes			x		x	
Administrativo						
Niveles de productividad	x	x	x	x	x	x

Capacitación	x	x	x	x	x	x
Normas y procedimientos	x	x	x	x	x	x

Análisis.

Al establecer una relación entre los factores que afectan a la institución y las áreas en las cuales se desarrollan las actividades de las mismas, es posible apreciar que todos los factores tienen una incidencia en las diferentes áreas de la institución, puesto que todo el entorno de la entidad de una u otra manera va a afectar de manera directa e indirecta a la institución, por lo cual se reafirma la importancia de una adecuada gestión de riesgos.

Los factores económicos afectan al área crédito por la información que debe ser recopilada por las diferentes actividades que se realizan en el mercado, misma que debe ser controlada y verificada minuciosamente para evitar en los posibles fraudes.

Los factores políticos siempre estarán presentes dentro del área de contabilidad y en sí de toda la organización pues son disposiciones de cumplimiento obligatorio que deben ser efectuadas para evitar sanciones posteriores.

Los factores sociales como en el caso anterior que se analizaba como estos afectaban a los procesos claves; su incidencia en el área de crédito es evidente.

Una de las causas para la generación de cartera castigada es debido a que la información en algunos casos no ha sido verificada a fondo y no se ha realizado un adecuado estudio técnico de las actividades realizadas por el cliente que reflejen su verdadera capacidad de pago y evitar el sobreendeudamiento, mismo que conlleva al impago de las obligaciones contraídas por la entidad.

Los factores administrativos inciden en todas las áreas de la institución, debido a que en todas las áreas existen niveles de productividad que se deben cumplir bajo

parámetros establecidos por la institución, así como también la capacitación en todas las áreas debe ser un proceso continuo para que el personal pueda brindar una retroalimentación de los conocimientos nuevos y actualizados que capta para ponerlos en práctica dentro de la institución.

4.4. Registros de riesgos

Un Registro de Riesgos debe contener:

- Lista de posibles riesgos
- Sus efectos
- Posibles respuestas
- Actualización de las categorías de riesgos

TABLA 4.3. Registro de Riesgos en Fundamic

Código	Descripción de Riesgo	Área	Efecto
1	Fluctuaciones en la tasa de interés del mercado lo cual puede repercutir al momento de solicitar créditos externos	Contable/ Financiera	Que el interés que la institución paga por el crédito es mayor a la tasa de interés con la cual se entregó los créditos a los clientes.
2	El tipo de cambio con el cual se negocia las transacciones en el exterior debe estar bien definido al momento de realizar el acuerdo	Contable/ Financiera	Que en el momento en que se realizó el acuerdo se manejó con un tipo de cambio variable y no fijo lo que ocasiona que al realizar los pagos se presentes variaciones.
3	Costos transaccionales asociados al momento de buscar créditos externos	Contable/ Financiera	El impuesto a la salida de divisas es un costo que tiene que asumir la institución al realizar créditos

4	Cálculo erróneo de la capacidad de pago de los clientes y niveles de endeudamiento	Crédito	Se puede producir un sobre-endeudamiento
5	Ocultamiento de información por parte del cliente o garante	Crédito	Trabajar sobre información irreal o de procedencia ilícita
6	Ingreso erróneo de carpetas al sistemas	Crédito	Devolución de carpetas para su ingreso por repetidas ocasiones
7	Impago de la deuda contraída por la institución debido a diversos factores	Cliente	Índices de mora altos
8	Baja recuperación de cartera	Crédito	Falta de liquidez
9	Falta de provisión para la cartera castigada	Contable/ Financiera	Falta de liquidez
10	Falta de presupuesto para realizar actividades de vinculación con la colectividad	Contable/ Financiera	Que las actividades no cuenten con un presupuesto establecido
11	Que el personal de la institución no fomente la educación financiera	Talento humano	Desconocimiento de los servicios no financieros que oferta la institución, por ende los clientes desconoces servicios adicionales que entrega Fundamic.

12	Falta de capacitación al cliente interno de la institución referente al tema de la educación financiera	Talento humano	Conocimientos desactualizados
13	Que los objetivos no sean de conocimiento público dentro de la institución	Administración	Personal desvinculado con la misión que persigue la institución
14	Falta de recursos económicos para apoyar proyectos productivos	Contable/ Financiera	Incumplimiento de objetivos establecidos por la institución.
15	Sector de trabajo desconocido por la institución	Planificación	Poca acogida por parte de los futuros nuevos clientes
16	Competencia zonal por parte de instituciones financieras que ofertan tasas más bajas y sin muchos tramites	Administración	Inclinación de los clientes por instituciones financieras para acceder a créditos
17	Elaboración errónea de pagarés grupales	Contable/ Financiera	Documentación legal invalida al momento de realizar un cobro por vía legal
18	Poca disponibilidad de recursos líquidos para realizar actividades propias.	Contable/ Financiera	Limitación en las colocaciones de crédito, impago de obligaciones.
19	Servidor con fallas al momento de realizar cobros de dividendos	Sistemas	Que las líneas de crédito se crucen provocando información y datos erróneos

4.5. Determinación de la Probabilidad e Impacto de los Riesgos

4.5.1. Probabilidad vs. Impacto

Toda entidad sea cual fuere su naturaleza está rodeado por riesgos que amenazan cada día y que afectarán las actividades que desempeña a diario, por lo que es necesario otorgar la debida importancia a todos los hechos que le rodean y que de una u otra forma afecta a la institución sea a corto, mediano o largo plazo.

Un análisis de riesgos debe estar direccionado a los procesos empresariales, proyectos, activos, recursos humanos o la gestión general es esencial para prevenir su aparición y, en última instancia, sus consecuencias.

La probabilidad está definida como la posibilidad de que un hecho ocurra o no, además vendrá determinado por indicadores es decir los objetivos y asociados a cada riesgo y criterios de aceptación mínimos definidos.

De manera general podemos decir que la probabilidad es la posibilidad de que ocurra o no un evento mismo que puede tener una afectación positiva o negativa.

Mientras que el impacto constituye las consecuencias que se pueden presentar dentro de una entidad al ocurrir un evento imprevisto. El impacto busca captar la severidad (o intensidad) del daño que una operación pudiera sufrir debido a un riesgo que no pudo ser manejado ni gestionado de una manera adecuada.

Para proceder con la evaluación del riesgo existen una serie de métodos cualitativos y cuantitativos que permiten realizar un estudio del riesgo con mayor precisión.

4.6. Técnicas Cualitativas y Cuantitativas

Las técnicas cualitativas se utilizan cuando los datos proporcionados por la institución no se prestan a una cuantificación, No realiza operaciones aritméticas, determina el nivel general de riesgo del proyecto y confecciona listas con ranking de riesgos. Dependen principalmente del conocimiento y juicio de las personas implicadas en la evaluación.

Mientras que las técnicas cuantitativas aportan mayor precisión y respaldan a las técnicas cualitativas. Incluyen técnicas probabilísticas, no probabilística y benchmarking.

En el presente estudio, al no existir registros históricos en la fundación de la mayoría de los riesgos, se les aplicará medidas cualitativas, y en el caso de la cartera vencida se aplicará una medida cuantitativa como lo es el VaR.

Como medida cualitativa se llevó a cabo una encuesta a los miembros de la institución para tener una idea de los riesgos que enfrenta la institución, a continuación se analizaran las preguntas efectuadas.

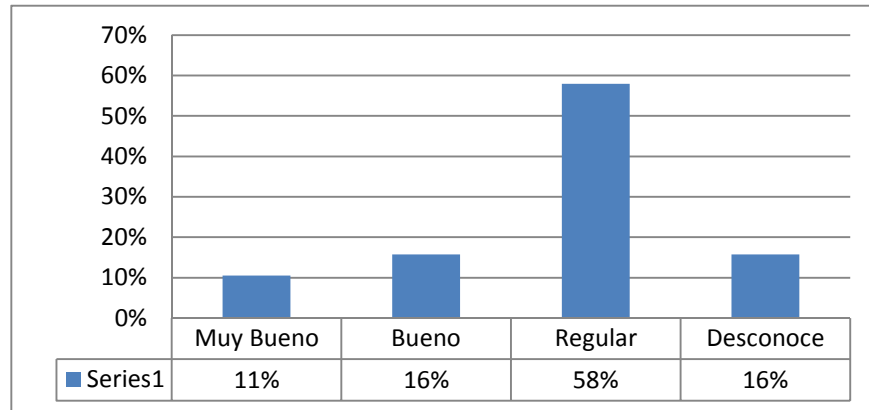
4.6.1 Métodos cualitativos

Encuestas

Dentro de las encuestas se considera una serie de preguntas que pueden ser abiertas, cerradas y de selección múltiple, todo dependerá de cual sea el objetivo de la misma. Puede dirigirse a una sola persona o a varios dentro de la institución y fuera de ella.

Pregunta N.1 Determine su nivel de conocimiento respecto al plan estratégico y operativo

GRÁFICO 4.2 Nivel de conocimiento del Plan Estratégico y Operativo

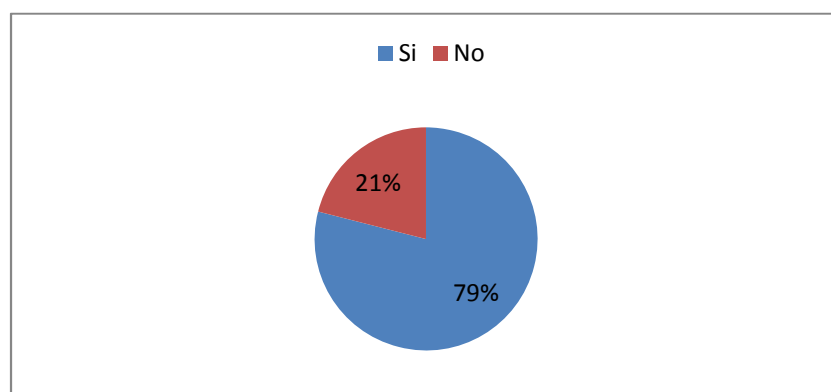


Elaborado por: La Autora

Mediante este gráfico es posible evidenciar que el conocimiento del plan estratégico y operativo de la institución, en más de la mitad del personal dice conocerlo pero solo de forma regular, puesto que esta información no es difundida totalmente. Por lo que existe desvinculación del personal con respecto a los objetivos planteado por FUNDAMIC.

Pregunta N.2 La distribución de tareas es irregular y provoca acumulación de trabajo.

GRÁFICO 4.3. Distribución de tareas Provoca Acumulación de Trabajo

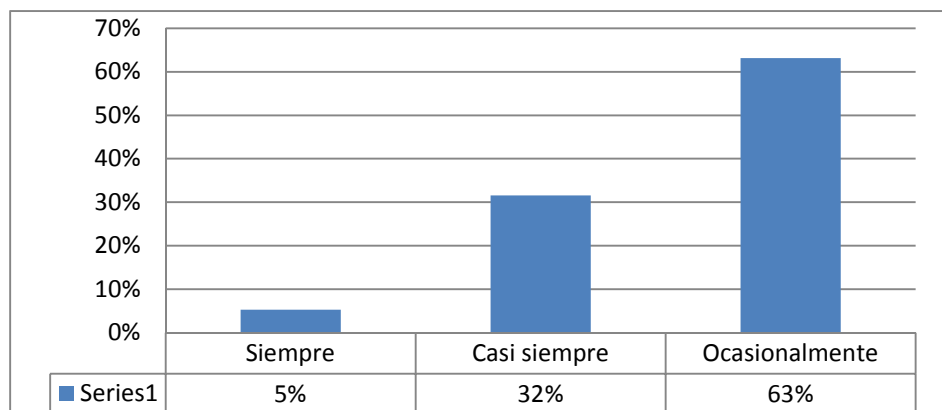


Elaborado por: La Autora

La distribución irregular de trabajo ocasiona que en la mayoría de los casos el personal se encuentre es constantes situaciones de estrés, debido a la acumulación de trabajo, porque dentro de la institución se difunden parcialmente las funciones y obligaciones que tiene que realizar cada persona, por lo cual no se cumplen periodos establecidos, la información no es entregada a tiempo y por tanto las decisiones que se toman son retrasadas y en función de información histórica.

Pregunta N.3 ¿Con que frecuencia se devuelven las carpetas por calculo erróneo de la capacidad de pago?

GRÁFICO 4.4. Frecuencia se devuelven las carpetas por cálculo erróneo de la capacidad de pago



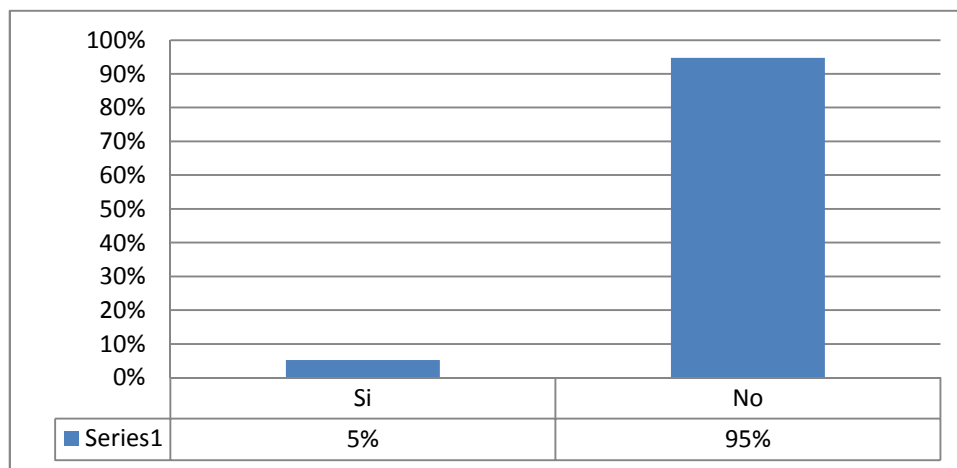
Elaborado por: La Autora

Como se puede apreciar el 63% del personal de la institución hace mención que de manera ocasional, las carpetas son devueltas por cálculos errores, lo que provoca que el proceso de crédito se vea entorpecido debido a la constate rotación de las carpetas hasta que puedan ser aceptadas para su ingreso.

Esto sin duda provoca que de cierta forma se genere incertidumbre con respecto a la información que se va a verificar por lo que en el área de fábrica de crédito se debería realizar un análisis más minucioso respecto al origen de recursos, verificación numérica para comprobar que todo se encuentra sustentado debidamente.

Pregunta N.4 ¿Dentro de la institución existe un comité encargado de evaluar riesgos?

GRÁFICO 4.5. En la institución existe un comité encargado de evaluar riesgo



Elaborado por: La Autora

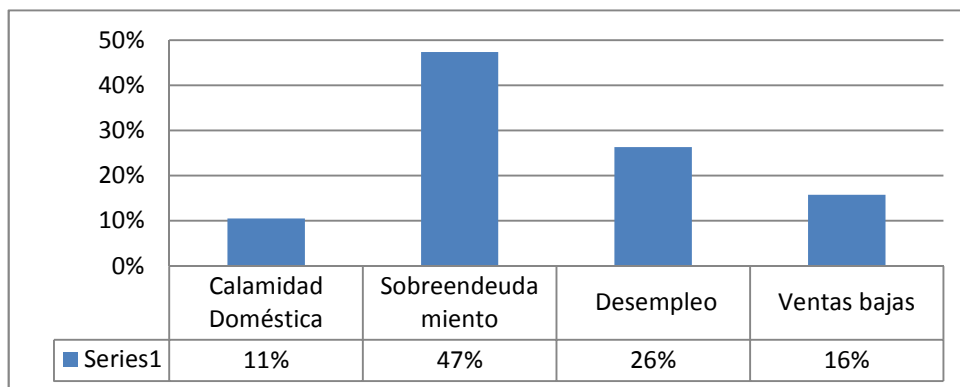
Un comité de riesgos dentro de la institución en función de los resultados obtenidos es inexistente, por lo cual la entidad está expuesta a un sinnúmero de eventos que puede afectar tanto a sus procesos claves como también a su imagen empresarial.

Sin embargo un 5% señala la existencia de un comité encargado de riesgos pero de acuerdo a sus respuestas, es una confusión con el comité de crédito, pues se piensa durante el proceso de comité se analizan a fondo los riesgos en los cuales se encuentra inmersa la institución, esta confusión debe ser aclarada lo más pronto posible a los miembros de la institución.

Crear un comité de riesgos sería una sugerencia para empezar a controlar de cierta forma, empezando por los riesgos más comunes hasta poder llegar a los riesgos que tienen un impacto significativo en la entidad.

Pregunta N.5 Señales uno de los factores por los cuales los clientes incumplen sus obligaciones

GRÁFICO 4.6. Factores por los cuales los clientes incumplen sus obligaciones

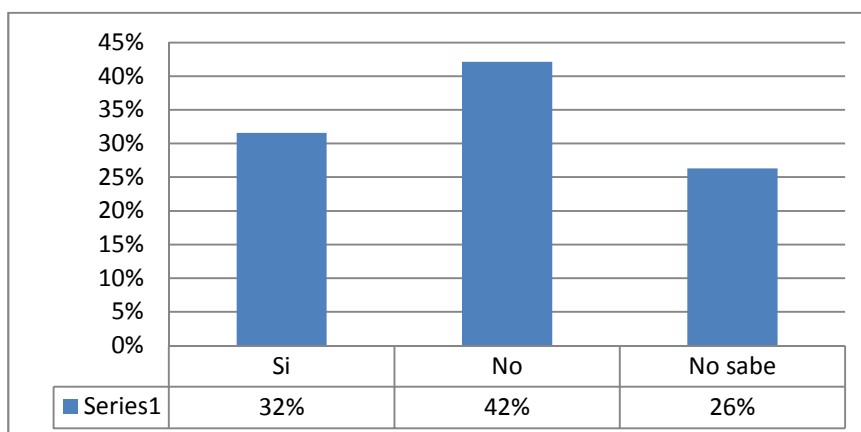


Elaborado por: La Autora

En este grafico es posible apreciar que el mayor problema por el cual los clientes caen en mora de sus obligaciones es debido al sobreendeudamiento, en función de esto se puede deducir, que el estudio técnico efectuado por los asesores de crédito no se encuentra debidamente sustentado, puesto que en más de una ocasión de acuerdo a lo que nos supo manifestar la analista de crédito, por lo general los clientes recurren a créditos para cubrir otras obligaciones contraídas con terceros.

Pregunta N.6 El directorio evalúa el entorno en el cual desarrolla sus actividades la institución

GRÁFICO 4.7. El directorio evalúa el entorno en el cual desarrolla sus actividades la institución



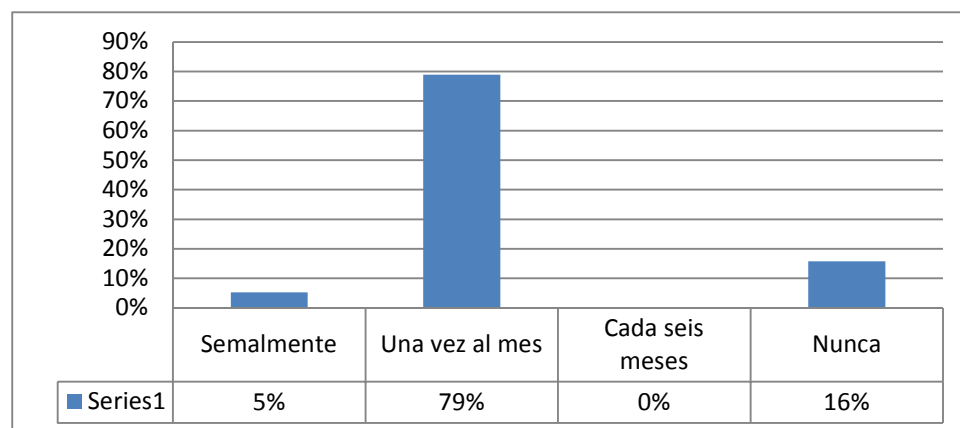
Elaborado por: La Autora

En la institución de acuerdo a la encuesta realizada el 42%, del personal indica que el directorio no evalúa el entorno en el cual desarrolla sus actividades, este aspecto sirve como antecedente para decir que debido a que no se conoce el exterior la institución se encuentra en una situación crítica para responder ante situaciones adversa,

Dentro de FUNDAMIC, se debe monitorear constantemente los cambios que se encuentran inmersos en el entorno, para así tomar las medidas necesarias y responder ante riesgo inesperados de forma oportuna, evitando en lo posible el mayor impacto, que pueda afectar al cumplimiento de los objetivos.

Pregunta N.7 Las fallas con el servidor que tan a menudo suceden

GRÁFICO 4.8. Las fallas con el servidor que tan a menudo suceden

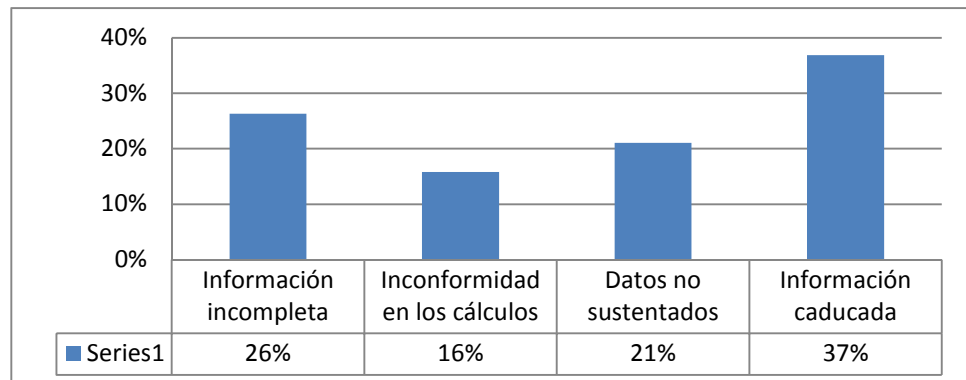


Elaborado por: La Autora

El sistema con el cual trabaja la institución de acuerdo a la encuesta realiza en la mayoría de los casos sufre desperfectos una vez al mes, lo que nos lleva a deducir que es un riesgo continuo y permanente, al que se le debe prestar la atención requerida , puesto que a más de considerarlo como riesgo operacional puede dar paso a un riesgo reputacional, debido a que por ejemplo un cliente desea realizar una transacción tiene que esperar hasta que el sistema funcione adecuadamente, lo cual genera molestias en los clientes.

Pregunta N.8 ¿Por qué motivos las carpetas de los clientes son devueltas?

GRÁFICO 4.9. Motivos las carpetas de los clientes son devueltos

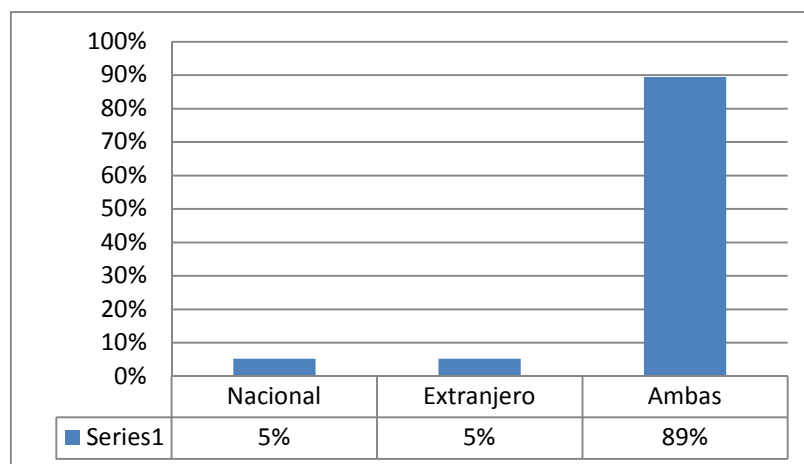


Elaborado por: La Autora

Los motivos por los cuales las carpetas son devueltas son diversos y de acuerdo a su ponderación el de más relevancia es porque la información está caducada, esto lleva a que la información presentada no está debidamente sustentada debido a que todos los cálculos, análisis debe ser realizada en función de información actual, en vista que la información es poco relevante existe cálculos poco verídicos de su capacidad de pago lo que conlleva a un futuro impago de las obligaciones contraídas.

Pregunta N.9 ¿Los recursos que utiliza la institución para fondearse son de origen?

GRÁFICO 4.10. Procedencia de los recursos que utiliza la institución para obtener fondos

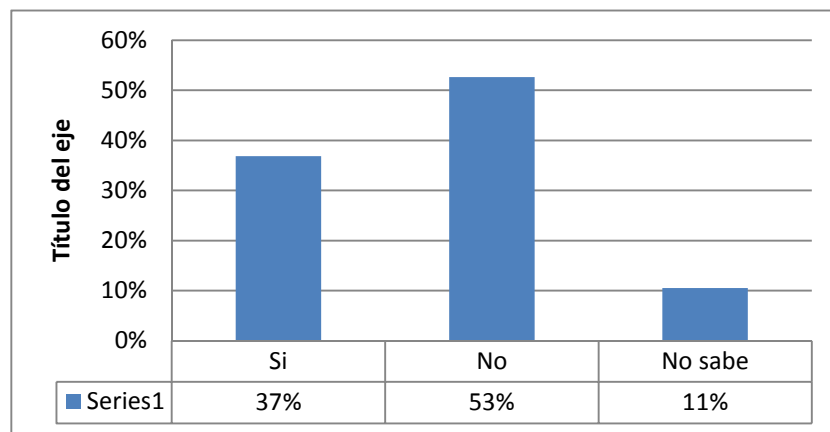


Elaborado por: Autora

El fondeo que utiliza la institución es tanto nacional como internacional debido a que la institución busca fuentes de financiamiento que permitan colocar esos recursos en forma de crédito canalizándolos a sectores menos favorecidos, sin embargo más adelante se puede apreciar ciertas ventajas y desventajas que se generan al trabajar con fondeo interno y externo.

Pregunta N.10 ¿Se establece la existencia de riesgos dentro de cada proceso institucional?

GRÁFICO 4.11 Establecimiento de riesgos dentro de cada proceso institución



Elaborado por: Autora

Dentro de la institución es evidente que el riesgo de crédito es muy considerado ya que es un proceso clave dentro de FUNDAMIC, por lo que el tema de recuperación de cartera es de vital importancia, sin embargo en los demás procesos institucionales, los riesgos son considerados de manera muy general y no se les asigna una ponderación para poder conocer cuál sería de igual forma en términos generales su impacto, por lo que es importante que la institución conozca los riesgos que puede enfrentar para darles el tratamiento adecuado.

Escalas de medición

Las escalas de medición son medidas que permite organizar datos en orden jerárquico; la tabla se ha creado considerando las opiniones es expertos, es decir de las funcionarios que tiene más experiencia en la organización.

TABLA 4.4. Valoración de la Probabilidad

Nivel	Probabilidad	Medición
5	Prácticamente seguro	Aquellos eventos que son ciertos y suceden
4	Probable	Eventos que es son posibles que se cumplan o sucedan
3	Posible	Aquellos eventos que pueden ser o suceder o que se pueden realizar
2	Improbable	Aquellos evento que son difíciles que existan, ocurran o se realicen al llevar a cabo cualquier actividad
1	Muy improbable	Aquellos riesgos que son casi inexistentes

TABLA 4.5. Valoración del Impacto

Nivel	Impacto	Medición
5	Catastrófico	Aquellos eventos de carácter extraordinario, cuya naturaleza eleva la intensidad de los daños
4	Grave	Impacto que tiene provoca daños leves
3	Moderado	Aquellos impactos que afectan frecuentemente a la institución
2	Leve	Impacto con poca importancia dentro de la institución
1	Insignificante	Mínimo o sin impacto

Los colores con los cuales se identificara las valoraciones tanto para la probabilidad como para el impacto son las siguientes:

TABLA 4.6. Colorimetría de la Probabilidad

Probabilidad		
5	Prácticamente seguro	
4	Probable	
3	Posible	
2	Improbable	
1	Muy improbable	

TABLA 4.7. Colorimetría del Impacto

Impacto		
5	Catastrófico	
4	Grave	
3	Moderado	
2	Leve	
1	Insignificante	

4.6.1.1. Matriz de Probabilidad /Impacto

La matriz de probabilidad / impacto o mapa presenta la probabilidad relativa de la ocurrencia de un riesgo Vs el impacto relativo de ocurrir el riesgo.

Primero se debe listar los riesgos y luego indicar para cada uno como: alto, medio o bajo, en términos de su probabilidad de ocurrencia y su impacto si es que ocurriese.

TABLA 4.8. Matriz de Probabilidad/Impacto

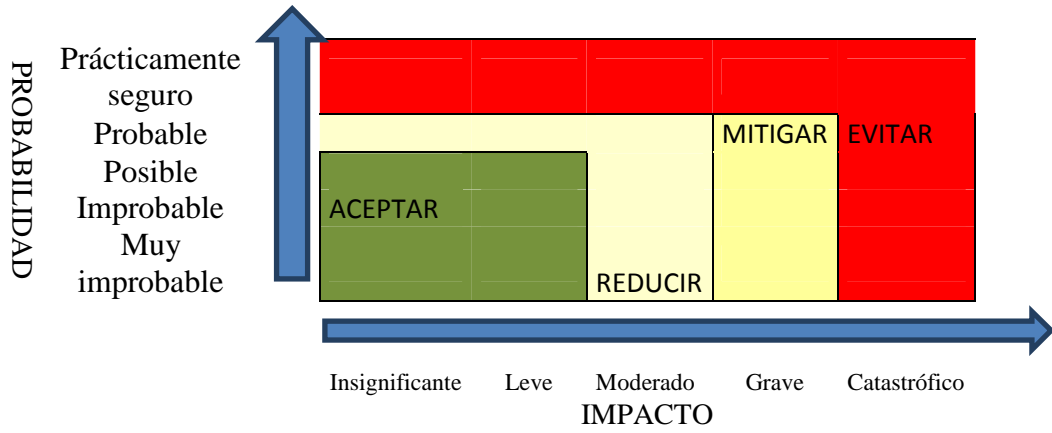
	TEMA	DESCRIPCION DEL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO
1	Tasas de interés	Fluctuaciones en la tasa de interés del mercado lo cual puede repercutir al momento de solicitar créditos externos	Probable	Moderado
2	Tipo de Cambio	El tipo de cambio con el cual se negocia las transacciones en el exterior debe estar bien definido al momento de realizar el acuerdo	Posible	Moderado
3	Costos	Costos transaccionales asociados al momento de buscar financiamiento externo e interno	Prácticamente seguro	Grave
4	Capacidad de pago y niveles de endeudamiento	Cálculo erróneo de la capacidad de pago de los clientes.	Posible	Moderado
5	Incorrecta información	Ocultamiento de información por parte del cliente o garante	Probable	Catastrófico
6	Ingreso de información	Ingreso erróneo de carpetas al sistemas	Posible	Moderado
7	Impago	Impago de la deuda contraída con la institución	Probable	Catastrófico
8	Recuperación de cartera	Baja recuperación de cartera	Probable	Grave
9	Provisión cuentas incobrables	Falta de provisión para la cartera castigada	Improbable	Catastrófico
10	Presupuesto	Falta de presupuesto para realizar actividades de vinculación con la colectividad	Probable	Moderado

11	Educación financiera	Que el personal de la institución no fomente una cultura de ahorro	Posible	Leve
12	Capacitación	Falta de capacitación al cliente interno de la institución referente al tema de la educación financiera	Probable	Moderado
13	Conocimiento de objetivos institucionales	Que los objetivos no sean de conocimiento público dentro de la institución	Probable	Moderado
14	Nicho de mercado	Sector de trabajo desconocido por la institución	Improbable	Leve
15	Competencia	Competencia zonal por parte de instituciones financieras que ofertan tasas más bajas y sin muchos tramites	Posible	Moderado
16	Elaboración de Pagares	Elaboración errónea de pagarés grupales	Probable	Grave
17	Liquidez	Poca disponibilidad de recursos líquidos para realizar diversas actividades	Posible	Catastrófica
18	Fallas de sistema	Servidor con fallas al momento de realizar cobros de dividendos	Improbable	Moderada

4.6.1.2. Perfil de riesgo

Después de identificar la probabilidad e impacto de los riesgos que enfrenta la institución se puede identificar las respuestas que se le dará a cada uno de ellos en función de la siguiente figura.

FIGURA 4.1. Perfil de Riesgo

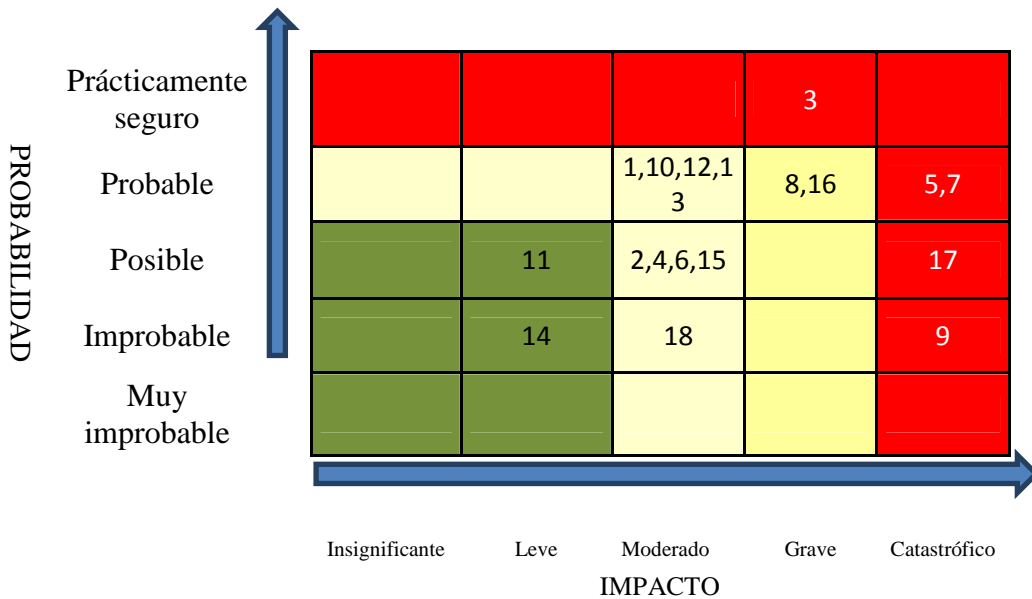


4.6.1.3. Mapa de riesgos

Un mapa de riesgo no es más que una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos, los riesgos se representan de manera que los más relevantes y significativos resalten sobre los más.

Después de analizar los diferentes riesgos que enfrenta la institución, se los ha agrupado en el mapa de riesgos que se presenta a continuación

FIGURA 4.2. Mapa de Riesgos



Una vez que se ha llegado a determinar el mapa de riesgos es posible observar que existe una dispersión de los riesgos que van desde leve hasta catastróficos, en el caso del riesgo de trabajar con un sector desconocido es improbable que ocurra y su impacto es leve dentro de la institución, la cultura de ahorro es posible que ocurra sin embargo su impacto es leve en la fundación, debido a que es un proceso que toma tiempo, los riesgos de Tipo de Cambio, Capacidad de pago y niveles de endeudamiento, e Ingreso de información y Competencia son posibles y tienen un impacto moderado, así como también las tasas de interés, el conocimiento de los objetivos y la falta de capacitación son probables y su impacto es moderado.

La falta de un presupuesto que busque satisfacer las diversas actividades que se puedan desarrollar dentro de la institución son posibles de ocurrir y su impacto es grave pues conlleva a una falta de liquidez.

La recuperación de cartera y elaboración de pagarés de forma manual implica un impacto grave y es probable su ocurrencia debido a que está latente la posibilidad de impago y el cometer errores humanos.

Los costos transaccionales que tiene que asumir la institución son altos es prácticamente seguro que ocurra y su impacto es grave debido a que los fondos disponibles en su mayoría se destinan a pagos de cuotas.

La provisión de cuentas incobrables debe ser realizada constantemente pues no se tiene certeza de cuando un cliente incumpla sus pagos, en el caso de no hacerlo su impacto es grave debido a que la institución tiene que asumir todo el valor en ese momento.

La falta de liquidez es posible y su impacto es catastrófico debido a que no se cuenta con los recursos para colocar y cancelar obligaciones con terceros lo que afecta a la imagen institucional de FUNDAMIC.

El ocultamiento de información o la presentación inválida de documentos es la antesala de una incapacidad de pago futura de las obligaciones que contrae el cliente es muy probable que ocurra y su impacto es catastrófico.

4.6.2. Utilización de Métodos Cuantitativos para el Cálculo de la Pérdida Esperada

Las técnicas cuantitativas pueden ser utilizadas cuando se cuenta con la suficiente información para realizar estimaciones de probabilidad e impacto de forma numérica, estas técnicas incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas y de benchmarking, para trabajar con estas técnicas es importante contar con datos válidos.

Técnicas Probabilísticas

Este tipo de técnicas miden la probabilidad y el impacto de una serie de resultados, en función del comportamiento de los eventos, estas técnicas incluyen modelos como:

- Valor en riesgo.- se define como la máxima pérdida esperada, para un instrumento o cartera que puede darse en un tiempo determinado estableciendo para ello un nivel de confianza.
- Flujo de caja en riesgo.- estima una variación de los flujos de caja de una organización con relación a un objetivo esperado de flujo de caja, en un tiempo determinado y bajo un nivel de confianza.
- Beneficios en riesgos.- estima un cambio en el beneficio contable de una organización en un tiempo establecido y con un nivel de confianza determinado.

Técnicas no Probabilísticas

Las técnicas no probabilísticas se utilizan para cuantificar el impacto de un posible evento sobre hipótesis de distribuciones estadísticas, pero sin asignar una probabilidad de ocurrencia. Entre las técnicas no probabilísticas más utilizadas tenemos:

- Análisis de sensibilidad.- que se utiliza para evaluar el impacto de cambios normales en eventos de posible ocurrencia
- Análisis de escenarios.- evalúan el efecto que uno o más eventos tienen sobre los objetivos establecidos por una entidad
- Pruebas de tolerancia a situaciones límite.- evalúan el impacto en eventos extremos.

Para el presente estudio, y de acuerdo a la disponibilidad de información se aplicara el método probabilístico del VAR en función de la cartera vencida de la institución.

4.6.2.1 Análisis VaR

Uno de los desarrollos más recientes en el área de la administración de riesgo es la técnica de Valor en Riesgo (VaR, por sus siglas en inglés). Este análisis describe la máxima pérdida que puede tener un portafolio en un horizonte de tiempo definido y bajo un cierto nivel de confianza.

El VaR es una herramienta muy útil para cuantifica el riesgo es la estimación de la pérdida máxima que puede tener la posición de una cartera, con un determinado nivel de confianza en un horizonte de tiempo dado.

Los datos que serán analizados en el Var por lo general deben ser los que abarquen de tres a cinco periodos porque al trabajar con series largas los resultados pueden ser mejor apreciados.

El VaR o Value at Risk, es hoy una de las herramientas más utilizadas por los gerentes de Riesgo en la medición de riesgo de mercado. Su medición tiene fundamentos estadísticos y el estándar de la industria es calcular el VaR con un nivel de confianza del 95 %.

4.6.2.2. Métodos para medir el VAR

Existen varios métodos para obtener medidas del VaR, y entre los más utilizados tenemos:

1. Método Paramétrico

También llamado VaR de varianza y covarianza, supone que el rendimiento de todos los activos está distribuido normalmente. Por lo tanto, el rendimiento del portafolio también sigue esta distribución, ya que es una combinación lineal de sus componentes ponderados por su importancia dentro de la cartera.

$$VaR = Valor\ de\ mercado * desv_std * nivel\ de\ confianza * raiz(t)$$

Este es el método considerado más simple y tiene varias ventajas:

- Con una hoja de cálculo fácilmente se puede estimar.
- Permite manejar una gran cantidad de activos
- En muchas situaciones presenta una medida adecuada del riesgo, en especial cuando se trabaja con lapsos de tiempo muy cortos.

2. Método de Simulación Histórica.

Este método estima el VaR reconstruyendo la historia. La distribución se realiza utilizando la cartera actual y aplicándole los cambios en precios y rendimientos que se dieron durante el período seleccionado.

Este método es muy fácil de aplicar en las carteras que cuentan con la información sobre las variables de mercado relevantes.

La simulación histórica es un método con muchas ventajas:

- Es relativamente simple de implementar.

- Toma en cuenta el comportamiento no lineal de las opciones.
- No se necesita calcular la matriz de covarianzas, lo que simplifica el proceso.

3. Método de Monte Carlo estructurado

Esta técnica es muy similar al método de valuación histórica, pero difiere en la forma en que se plantean los escenarios utilizados. El mismo busca simular un rango amplio de cambios aleatorios en las variables financieras más relevantes, tomando en cuenta las posibles correlaciones existentes entre los riesgos.

Este es el método de cálculo de Valor en Riesgo más completo, pues toma en cuenta los factores que omiten los otros enfoques tales como: riesgos no lineales, riesgos de volatilidad, cambios del riesgo en el tiempo, *colas anchas* y escenarios extremos. Sin embargo, requiere de mucha información y fácilmente puede tener problemas para ser implementado.

4.6.2.3. Aplicación Práctica del Var

Si bien el Valor en Riesgo, se aplica generalmente para cuantificar el riesgo de mercado para una cartera, o para un activo financiero, su concepto y fundamento estadístico puede ser aplicado para cuantificar la pérdida esperada de otras variables en un periodo determinado y con un nivel de confianza dado.

En el presente estudio, entre los riesgos a los que está expuesto FUNDAMIC, se ha identificado la existencia de Cartera Vencida, que dependiendo de la efectividad de los procesos de cobro, una parte de esta cuenta se convierte en cartera incobrable con la consiguiente pérdida que afecta los resultados financieros de la organización.

En este sentido, se aplicará el VaR, para determinar con un 95% de confianza (probabilidad), cuál es el máximo incremento esperado de la Cartera Vencida (impacto)

para el siguiente mes; es decir, con este método cuantitativo podemos evaluar el riesgo desde su doble perspectiva: probabilidad e impacto.

Para los cálculos se cuenta con los saldos mensuales de Cartera Vencida del periodo enero 2007 a diciembre 2012, que luego de ajustar la consistencia de 4 valores de los años 2007-2008, se presentan a continuación:

TABLA 4.9. Datos Históricos mensuales de Cartera Vencida

DATOS HISTORICOS SALDOS MENSUALES CARTERA VENCIDA						
mes	2007	2008	2009	2010	2011	2012
enero	35,142.74	19,365.43	62,921.91	22,224.43	30,184.58	46,432.62
febrero	35,925.80	24,727.64	72,952.71	28,549.11	45,734.73	58,702.47
marzo	30,956.64	31,921.03	62,289.82	18,188.32	38,750.65	35,650.59
abril	27,878.87	48,744.64	72,952.71	24,441.66	37,756.17	45,408.77
mayo	37,965.60	36,482.35	68,848.17	49,528.41	39,661.06	44,258.62
junio	31,993.91	32,733.28	64,743.63	37,887.30	25,361.74	47,330.81
julio	33,476.08	48,083.94	87,100.00	30,418.32	65,251.60	65,251.60
agosto	26,411.27	50,040.77	64,743.63	50,640.80	32,772.49	60,622.91
septiembre	29,268.61	46,036.31	46,657.85	41,421.26	27,759.06	57,199.42
octubre	44,103.48	68,138.01	39,005.26	52,726.19	27,152.41	64,571.26
noviembre	38,819.33	90,239.70	24,048.61	73,054.12	28,687.53	72,207.09
diciembre	19,365.43	30,425.58	11,228.52	31,989.51	33,084.32	54,559.53

Fuente: Estados Financieros Fundamic

Elaboración: Autora

Considerando que el VaR paramétrico asume normalidad en la variable a evaluar, generalmente los rendimientos de un activo, en el presente caso, al analizar entre los saldos mensuales de cartera vencida y las variaciones de estos saldos, encontramos que las variaciones se ajustan más a la normal. Si bien sería deseable un mayor número de datos (se disponen de 72), se asumirá normalidad en las variaciones (incrementos) de la cartera vencida a efectos de aplicación del VaR.

GRAFICO 4.12. Cartera Vencida

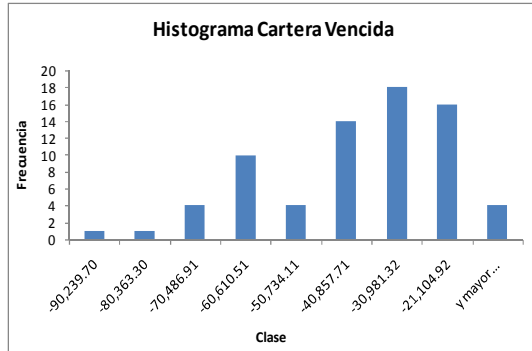
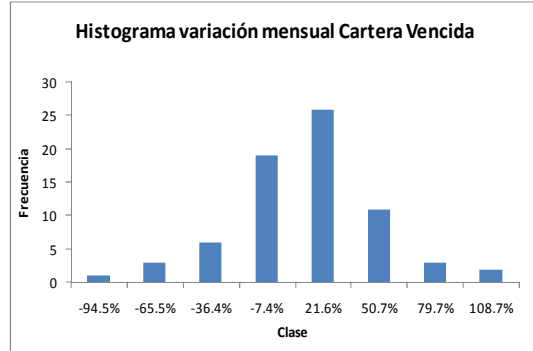


GRAFICO 4.13 Variación cartera



Considerando el fundamento estadístico del VaR, a las series de cartera vencida y de variaciones de esta cartera, se les cambia de signo, a fin de que los peores valores se ubiquen a la izquierda de la distribución. Los peores valores significan un incremento de la cartera vencida.

4.6.2.4. Valor en Riesgo (Var) Calculo mediante el Método Paramétrico

Para la aplicación de este método, se calculó inicialmente las variaciones mensuales de la cartera vencida (incrementos) mediante la fórmula aplicada a variables continuas:

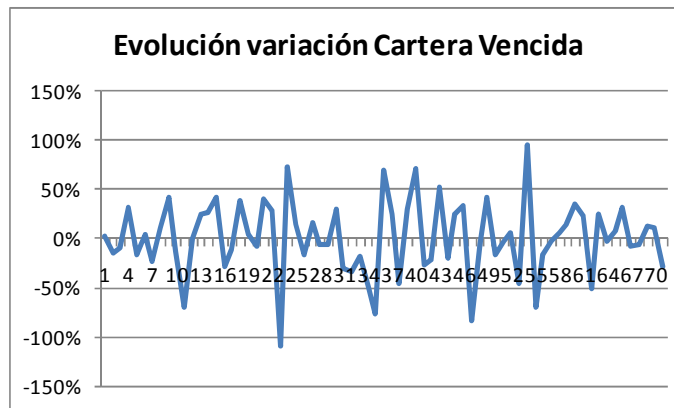
$$\ln(L_{n+1} / L_n)$$

Posteriormente se calculó la desviación estándar de la serie de variaciones y se aplicó la fórmula:

$$VaR = CV \times \sigma_i \times N\sigma \times \sqrt{t}$$

Para el cálculo del VaR se asumió un nivel de confianza del 95%, que le corresponde 1,645 desviaciones, y se consideró una ventana temporal de 1 mes, por lo que, considerando que la desviación estándar corresponde a un serie mensual, el último término de la fórmula será raíz(1).

GRAFICO 4.14. Evolución de la Variación de la Cartera Vencida



Los resultados de la aplicación de este método, se muestran a continuación. Por efecto de espacio no se muestran las series completas:

TABLA 4.10. Var Paramétrico Cartera Vencida

VaR PARAMETRICO CARTERA VENCIDA (CV) 1 mes			
Mes	Cartera Vencida	Incremento $\ln(L_{n+1}/L_n)$	(-) Incremento
ene-07	35,142.74		
feb-07	35,925.80	2.20%	-2.20%
mar-07	30,956.64	-14.89%	14.89%
abr-07	27,878.87	-10.47%	10.47%
may-07	37,965.60	30.88%	-30.88%
jun-07	31,993.91	-17.11%	17.11%
jul-07	33,476.08	4.53%	-4.53%
ago-07	26,411.27	-23.70%	23.70%
sep-07	29,268.61	10.27%	-10.27%
oct-07	44,103.48	41.00%	-41.00%
nov-07	38,819.33	-12.76%	12.76%
dic-07	19,365.43	-69.54%	69.54%
ene-08	19,365.43	0.00%	0.00%
dic-10	31,989.51	-82.58%	82.58%
ene-11	30,184.58	-5.81%	5.81%
feb-11	45,734.73	41.55%	-41.55%
mar-11	38,750.65	-16.57%	16.57%
abr-11	37,756.17	-2.60%	2.60%
may-11	39,661.06	4.92%	-4.92%
jun-11	25,361.74	-44.71%	44.71%
jul-11	65,251.60	94.50%	-94.50%
ago-11	32,772.49	-68.87%	68.87%
may-12	44,258.62	-2.57%	2.57%
jun-12	47,330.81	6.71%	-6.71%
jul-12	65,251.60	32.11%	-32.11%
ago-12	60,622.91	-7.36%	7.36%
sep-12	57,199.42	-5.81%	5.81%
oct-12	64,571.26	12.12%	-12.12%
nov-12	72,207.09	11.18%	-11.18%
dic-12	54,559.53	-28.02%	28.02%
	media		-0.62%
	desv_std		37.24%

media	-0.62%
volatilidad	37.24%

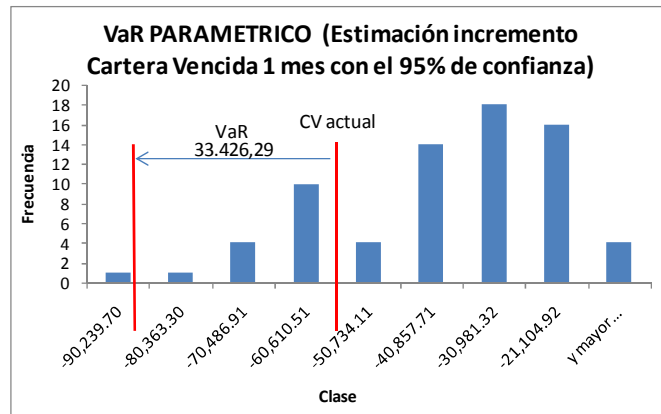
$$VaR = CV \times \sigma_i \times N\sigma \times \sqrt{t}$$

			Probabilidad	
			95%	
VaR =	54,559.53	37.24%	1.645	1
VaR =	33,426.29			
	Impacto			

$CV_{n+1} =$	87,985.82
$\ln(L_{n+1}/L_n) =$	47.8%

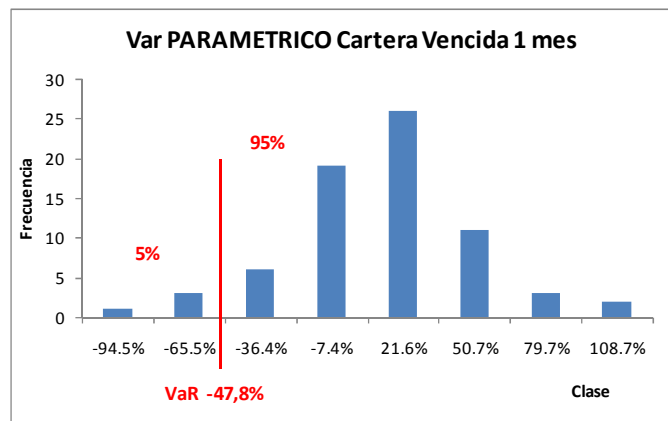
Según el método paramétrico, con una probabilidad del 95%, se puede señalar que el máximo incremento esperado de la cartera vencida de FUNDAMIC para el siguiente mes sería USD 33.426,29 (impacto).

GRAFICO 4.15. Var Paramétrico



Considerando las variaciones calculadas mediante logaritmo natural, su representación gráfica sería la siguiente:

GRAFICO 4.16. Var Paramétrico 1 mes



4.6.2.5. Valor en Riesgo (Var) calculado por Simulación Histórica

Para el cálculo mediante el método de simulación histórica, se considera el último saldo de la cartera vencida, en este caso a diciembre de 2012 y aplicando a este valor las variaciones observadas en la ventana temporal utilizada (enero 2007 – diciembre 2012) se simula los probables saldos que tendría la cartera vencida el próximo mes.

Posteriormente se ordenan los saldos simulados y se identifica el cuartil 5, con lo cual tenemos el máximo saldo esperado de la Cartera Vendida dentro de un mes con un nivel de confianza del 95%.

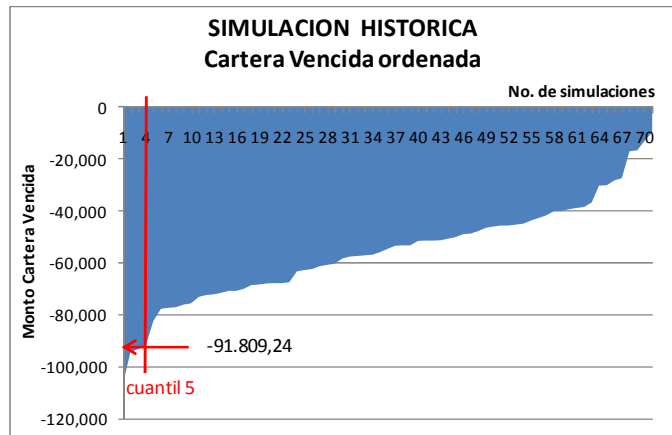
Los cálculos se muestran a continuación:

TABLA 4.11. Var Simulación Histórica Cartera Vencida 1 mes

VaR SIMULACION HISTORICA CARTERA VENCIDA 1 mes						
Cartera Vencida (CV) actual		54,559.53	-54,559.53			
Simulaciones	Variación histórica	CV simulada	(-) CV simulada	(-) CV ordenada	Percentil	
1	2.20%	55,761.89	-55,761.89	-106,118.77	0.7%	
2	-14.89%	46,437.35	-46,437.35	-94,203.07	2.1%	
3	-10.47%	48,846.14	-48,846.14	-93,092.60	3.5%	
4	30.88%	71,408.14	-71,408.14	-91,809.24	5.0%	Probabilidad
5	-17.11%	45,222.49	-45,222.49	-82,369.21	6.3%	95%
6	4.53%	57,030.29	-57,030.29	-77,656.23	7.7%	Impacto
7	-23.70%	41,626.72	-41,626.72	-77,230.48	9.2%	37,249.71
8	10.27%	60,164.15	-60,164.15	-76,930.20	10.6%	VaR
9	41.00%	76,930.20	-76,930.20	-75,952.58	12.0%	
10	-12.76%	47,596.62	-47,596.62	-75,540.72	13.4%	
11	-69.54%	16,617.26	-16,617.26	-73,052.09	14.8%	
12	0.00%	54,559.53	-54,559.53	-72,350.75	16.2%	
47	-82.58%	9,504.68	-9,504.68	-48,643.30	65.5%	
48	-5.81%	51,390.88	-51,390.88	-47,596.62	66.9%	
49	41.55%	77,230.48	-77,230.48	-46,437.35	68.3%	
50	-16.57%	45,518.45	-45,518.45	-45,938.39	69.7%	
51	-2.60%	53,141.06	-53,141.06	-45,518.45	71.1%	
52	4.92%	57,245.00	-57,245.00	-45,501.17	72.5%	
53	-44.71%	30,164.43	-30,164.43	-45,222.49	73.9%	
54	94.50%	106,118.77	-106,118.77	-44,785.48	75.4%	
55	-68.87%	16,986.50	-16,986.50	-43,595.07	76.8%	
64	-2.57%	53,159.80	-53,159.80	-30,164.43	89.4%	
65	6.71%	58,221.09	-58,221.09	-29,961.58	90.8%	
66	32.11%	72,078.00	-72,078.00	-28,173.49	92.3%	
67	-7.36%	50,545.17	-50,545.17	-27,349.81	93.7%	
68	-5.81%	51,388.03	-51,388.03	-16,986.50	95.1%	
69	12.12%	61,173.55	-61,173.55	-16,617.26	96.5%	
70	11.18%	60,657.58	-60,657.58	-13,005.89	97.9%	
71	-28.02%	39,269.45	-39,269.45	-9,504.68	100.0%	

Con el método histórico se tiene que el VaR (el máximo incremento esperado de la cartera vencida) asciende a USD 37.249,71; por tanto, el saldo esperado de la cartera vencida a final del siguiente mes ascenderá a USD 91.809,24 con un 95% de confianza.

GRAFICO 4.17. Simulación Histórica de Cartera Vencida



4.6.2.6. Valor en Riesgo (Var) calculado por Simulación Montecarlo

Para el cálculo de la simulación Montecarlo, se utilizó la fórmula:

$$S_{t+\Delta t} = S_t + S_t(\mu\Delta t + \sigma\epsilon\sqrt{\Delta t})$$

Se asumió que durante el periodo de tiempo de un mes, se dan 100 momentos de actualización de los registros de cartera vencida, cuyas variaciones se dan de manera aleatoria.

A continuación se presenta el resultado de una simulación:

TABLA 4.12. Ejemplo Simulación Montecarlo Cartera Vencida 1 mes

SIMULACION MONTECARLO VARIACION CARTERA VENCIDA 1 mes

Media(μ)	variación cartera	0.62%
Volatilidad (σ)	variación cartera	37.24%
Cartera Vencida actual		\$54,559.53
Mov. aleatorios mensuales (t)		100
Media por movimiento, $\mu\Delta t$		0.0062%
Volatilidad x raíz(1/100)		3.7240%

CALCULO DE LA CARTERA VENCIDA ASUMIENDO 100 MOVIMIENTOS DURANTE EL MES

$$S_{t+1} = S_t + S_t(\mu\Delta t + \sigma \epsilon \sqrt{\Delta t})$$

Movimientos (pasos)	Uniforme u_i =aleatorio()	Normal $\mu\Delta t + \sigma\Delta z$ NORMINV(u_i ,.0062,3.72)	Incremento Cartera Vencida ΔS_i	Cartera Vencida S_{t+1}
0				\$54,559.53
1	0.7167	0.0214	\$ 1,167.57	\$55,727.10
2	0.2387	-0.0264	(\$ 1,440.37)	\$54,286.73
3	0.7679	0.0273	\$ 1,489.48	\$55,776.21
4	0.2757	-0.0221	(\$ 1,205.77)	\$54,570.44
5	0.4242	-0.0071	(\$ 387.37)	\$54,183.07
6	0.6662	0.0161	\$ 878.41	\$55,061.48
7	0.3845	-0.0109	(\$ 594.70)	\$54,466.78
8	0.7361	0.0236	\$ 1,287.60	\$55,754.38
9	0.4585	-0.0038	(\$ 207.33)	\$55,547.06
10	0.9046	0.0488	\$ 2,662.51	\$58,209.56
95	0.5360	0.0034	\$ 185.50	\$97,290.55
96	0.0761	-0.0533	(\$ 2,908.02)	\$94,382.53
97	0.1846	-0.0334	(\$ 1,822.29)	\$92,560.24
98	0.8388	0.0369	\$ 2,013.25	\$94,573.49
99	0.0974	-0.0482	(\$ 2,629.77)	\$91,943.72
100	0.1291	-0.0420	(\$ 2,291.50)	\$89,652.22

Para efecto del cálculo del VaR, se realizó 1.000 simulaciones aplicando valores aleatorios y se obtuvo igual número de posibles resultados de la cartera esperada para el siguiente mes.

Con estos valores, y una vez ordenados, se identificó el percentil 5 a efecto de determinar con el 95% de confianza cual es el valor esperado de cartera vencida.

GRAFICO 4.18. Ejemplo 14 simulaciones de Cartera Vencida

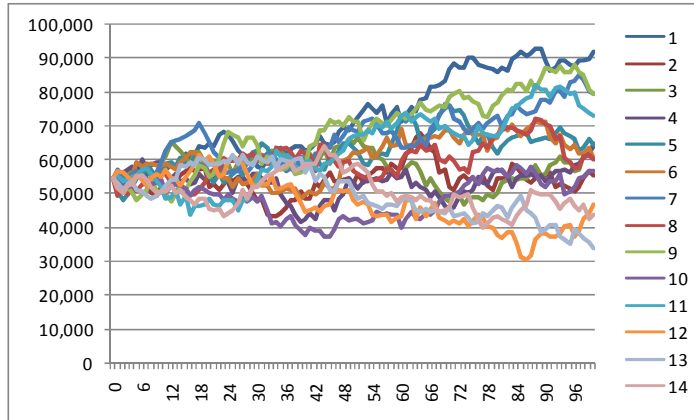


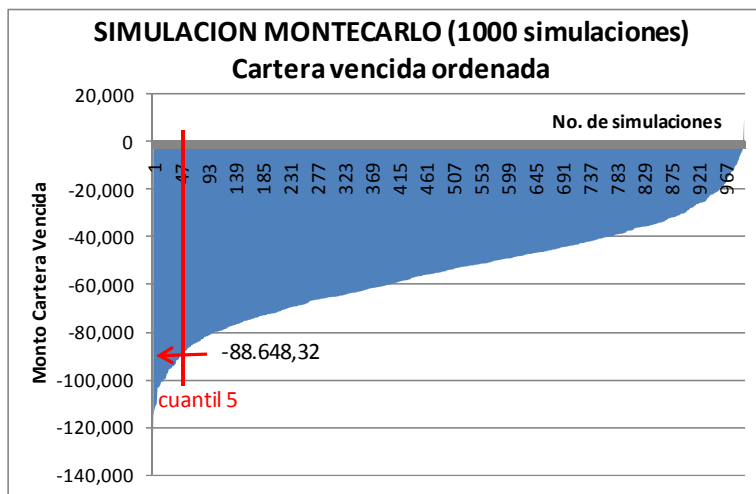
TABLA 4.13. Var estimado con 1000 posibles valores de Cartera Vencida

Var CALCULADO CON 1000 POSIBLES VALORES DE CARTERA VENCIDA 1 mes ESTIMADOS MEDIANTE SIMULACION MONTECARLO

Cartera Vencida (CV) actual 54,559.53 **-54,559.53**

Simulaciones	CV simulada	(-) CV simulada	(-) CV ordenada	Percentil				
1	37,935.24	-37,935.24	-123,948.34	0.10%				
2	61,073.94	-61,073.94	-115,098.78	0.20%				
3	34,028.78	-34,028.78	-112,850.93	0.30%				
4	46,512.00	-46,512.00	-111,945.24	0.40%				
5	79,444.13	-79,444.13	-110,946.80	0.50%				
6	45,753.62	-45,753.62	-110,690.37	0.60%				
7	42,480.05	-42,480.05	-109,882.89	0.70%				
8	64,200.20	-64,200.20	-103,477.60	0.80%				
9	45,535.38	-45,535.38	-103,319.38	0.90%				
10	30,340.55	-30,340.55	-103,292.10	1.00%				
45	64,947.66	-64,947.66	-90,956.19	4.50%				
46	73,939.08	-73,939.08	-89,843.18	4.60%				
47	98,916.43	-98,916.43	-89,788.62	4.70%				
48	50,576.68	-50,576.68	-89,346.69	4.80%				
49	67,075.49	-67,075.49	-88,659.24	4.90%	Probabilidad	Impacto		
50	25,239.24	-25,239.24	-88,648.32	5.00%			95%	34,088.79
51	45,633.59	-45,633.59	-88,419.17	5.10%				VaR
52	73,524.42	-73,524.42	-88,255.50	5.20%				
993	103,319.38	-103,319.38	-5,985.18	99.30%				
994	44,264.15	-44,264.15	-4,926.73	99.40%				
995	43,527.59	-43,527.59	-4,653.93	99.50%				
996	-10,077.15	10,077.15	-3,911.92	99.60%				
997	27,503.46	-27,503.46	-3,279.03	99.70%				
998	31,317.17	-31,317.17	283.71	99.80%				
999	71,505.72	-71,505.72	2,771.62	99.90%				
1000	38,835.47	-38,835.47	10,077.15	100.00%				

GRAFICO 4.19. Simulación Montecarlo Cartera Vencida



Como se puede observar en el gráfico al establecer 1000 simulaciones, con una probabilidad del 95%, al ubicar el cuantil 5 tenemos un VaR (impacto) de 34.088,79 es decir el valor de la cartera al 31 de diciembre de 2012 de 54.559,53 menos el valor de la cartera vencida simulada 88648.32 nos da como resultado la estimación de la posible pérdida.

RESUMEN DE LOS TRES METODOS

TABLA 4.14. Resumen de los Tres Métodos

METODO	Cartera Actual	VaR	Cartera Vencida dentro de 1 mes
Paramétrico	54,559.53	33,426.29	87,985.82
Simulación Histórica	54,559.53	37,249.71	91,809.24
Simulación Montecarlo	54,559.53	34,088.79	88,648.32

Después de aplicar los tres métodos a los datos de la Cartera Vencida de la institución se puede observar que el rango de Cartera Vencida estimada dentro de un mes es de 87,985.82 a 91,809.24. Al verificar en el sistema de la institución la Cartera Vencida del mes de enero se ubicó en 78,000.00, por tanto el método que más se apega a la realidad es el paramétrico, debido a que la Cartera de la institución se aproxima más a este valor calculado.

No se debe perder de vista que el VaR estima con un determinado nivel de confianza, cual es la máxima pérdida esperada, y en el caso de la presente aplicación calcularía cual es el máximo crecimiento esperado de la cartera. Por los resultados podemos observar que el movimiento real de la cartera está dentro del rango de riesgo estimado; es decir, este método es aplicable, y la institución de así considerarlo, deberá ir realizando los ajustes respectivos para una mayor aproximación.

Sin embargo después de determinar el Var con la cartera vencida debemos considerar un aspecto importante a resaltar , la cartera de la institución es volátil y se observa en las variaciones de los saldos mensuales de Cartera Vencida, pero sin embargo al establecer una relación entre la cartera vencida y el total de la cartera de la institución se puede apreciar lo siguiente para lo cual se tomaran los saldos de la cartera total para poder establecer esta comparación

TABLA 4.15. Saldos mensuales de cartera total

DATOS HISTORICOS SALDOS MENSUALES DE CARTERA						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
enero	807.994,18	1.130.255,80	1.462.861,36	1.246.231,75	1.464.958,70	1.810.568,94
febrero	834.095,55	1.201.894,71	1.431.159,20	1.205.625,17	1.400.438,98	1.785.851,57
marzo	884.737,44	1.274.297,20	1.344.322,76	1.241.602,93	1.525.082,64	1.995.159,19
abril	876.761,20	1.309.150,50	1.234.899,93	1.284.759,38	1.545.247,17	2.026.980,01
mayo	963.444,77	1.293.522,70	1.155.650,94	1.430.231,94	1.572.416,37	2.246.533,47
junio	976.230,77	1.298.458,43	1.110.496,30	1.427.414,41	1.614.144,23	2.345.492,48
julio	1.041.293,26	1.303.718,23	1.069.996,33	1.392.249,78	1.651.571,94	2.429.265,94
agosto	1.072.311,57	1.308.511,71	1.027.498,05	1.384.723,03	1.695.079,65	2.502.510,58
septiembre	1.079.155,20	1.343.038,93	1.068.071,54	1.475.930,81	1.717.280,15	2.622.168,21
octubre	1.100.781,92	1.353.203,83	1.098.389,66	1.487.911,07	1.728.736,85	2.714.056,66
noviembre	1.110.683,65	1.406.288,00	1.195.536,06	1.509.470,90	1.767.298,37	2.795.870,49
diciembre	1.136.350,69	1.505.589,42	1.203.934,84	1.507.534,45	1.885.755,89	2.581.864,80
Fuente: Estados Financieros Fundamic						
Elaboracion: Autora						

Con esta información al comparar la cartera vencida con la cartera total de la institución tenemos:

TABLA 16 Cartera vencida vs. Cartera total Fundamic

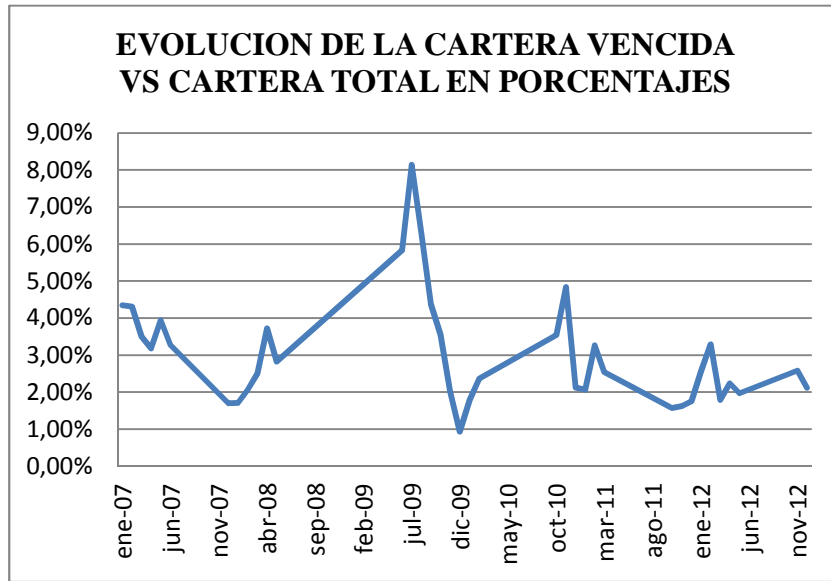
CARTERA VENCIDA/CARTERA TOTAL			
Mes	Cartera Vencida	Cartera Total	Cartera Vencida/Cartera total
ene-07	35.142,74	807.994,18	4,35%
feb-07	35.925,80	834.095,55	4,31%
mar-07	30.956,64	884.737,44	3,50%
abr-07	27.878,87	876.761,20	3,18%
may-07	37.965,60	963.444,77	3,94%
jun-07	31.993,91	976.230,77	3,28%
dic-07	19.365,43	1.136.350,69	1,70%
ene-08	19.365,43	1.130.255,80	1,71%
feb-08	24.727,64	1.201.894,71	2,06%
mar-08	31.921,03	1.274.297,20	2,50%
abr-08	48.744,64	1.309.150,50	3,72%
may-08	36.482,35	1.293.522,70	2,82%
jun-09	64.743,63	1.110.496,30	5,83%
jul-09	87.100,00	1.069.996,33	8,14%
ago-09	64.743,63	1.027.498,05	6,30%
sep-09	46.657,85	1.068.071,54	4,37%
oct-09	39.005,26	1.098.389,66	3,55%
nov-09	24.048,61	1.195.536,06	2,01%
dic-09	11.228,52	1.203.934,84	0,93%
ene-10	22.224,43	1.246.231,75	1,78%
feb-10	28.549,11	1.205.625,17	2,37%
oct-10	52.726,19	1.487.911,07	3,54%
nov-10	73.054,12	1.509.470,90	4,84%
dic-10	31.989,51	1.507.534,45	2,12%
ene-11	30.184,58	1.464.958,70	2,06%
feb-11	45.734,73	1.400.438,98	3,27%
mar-11	38.750,65	1.525.082,64	2,54%
oct-11	27.152,41	1.728.736,85	1,57%
nov-11	28.687,53	1.767.298,37	1,62%
dic-11	33.084,32	1.885.755,89	1,75%
ene-12	46.432,62	1.810.568,94	2,56%
feb-12	58.702,47	1.785.851,57	3,29%
mar-12	35.650,59	1.995.159,19	1,79%
abr-12	45.408,77	2.026.980,01	2,24%
may-12	44.258,62	2.246.533,47	1,97%
nov-12	72.207,09	2.795.870,49	2,58%
dic-12	54.559,53	2.581.864,80	2,11%

Fuente: Base de datos Fundamic

Elaborado por: Autora

Como se puede observar al comparar la cartera vencida y la cartera total podemos apreciar que el porcentaje más alto de variación es en el mes de julio del 2009 con un 8.14% y el más bajo se da en diciembre del 2009 con 0.93% dado que en el mes de julio el valor de la cartera vencida es el más bajo

GRAFICO 4.20 Evolución de la Cartera Vencida Vs. Cartera Total
En Porcentajes



Fuente: Estados Financieros Fundamic

Realizado por: Autora

Y al establecer estas variaciones con la cartera vencida del mercado como se muestra en la tabla 4.17 se desprende el hecho que los porcentajes de la cartera vencida de la institución son manejables.

TABLA 4.17. CARTERA VENCIDA DEL MERCADO
(PORCENTAJE)

CARTERA VENCIDA DEL MERCADO EN PORCENTAJE	
	TOTAL CARTERA VENCIDA DICIEMBRE 2012
BANCO PRIVADO AMAZONAS	9,18%
BANCO PRIVADO COMERCIAL DE MANABI	24,26%
BANCO PRIVADO DELBANK	11,94%
BANCO PRIVADO FINCA	6,80%
BANCO INTERNACIONAL	10,48%
BANCO PRIVADO DE LOJA	7,42%
BANCO PRIVADO PACIFICO	10,69%
BANCO PRIVADO PROMERICA	20,77%
BANCO PRIVADO SOLIDARIO	6,98%
BANCO PRIVADO TERRITORIAL	3,76%
BANCO PRIVADO DEL AUSTRO	7,82%
BANCO PRIVADO CAPITAL	7,21%
BANCO PRIVADO DE-MIRO	4,43%
BANCO PRIVADO GUAYAQUIL	4,98%
BANCO PRIVADO LITORAL	4,68%
BANCO PRIVADO MACHALA	4,42%
BANCO PRIVADO PICHINCHA	3,71%
BANCO PRIVADO PRODUBANCO	6,98%
BANCO PRIVADO RUMIÑAHUI	4,39%
BANCO PRIVADO SUDAMERICANO	2,16%
BANCO PRIVADO UNIBANCO	10,16%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Realizado por: Autora

Con esto podemos decir que en el mercado se observan tasas de cartera vencida de 4% a 24% y la Fundación muestra tasas de alrededor del 2,5%, sin embargo de lo cual es importante el control de este rubro dada su alta volatilidad y al ser uno de los indicadores del nivel de riesgo en la gestión de los recursos de la institución.

Con respecto a los métodos aplicados escoger uno de ellos dependerá de los objetivos y alcance que tenga la institución, sin embargo podemos citar que el método de simulación histórica es de aplicación fácil, puede ser adaptado en una hoja electrónica de Excel, de igual forma la comunicación de resultados para este modelo resulta de fácil comprensión para aquellas personas que no tienen conocimientos técnicos respecto a cierto términos sin embargo su limitación estaría al momento que no se cuente con datos históricos de las variables más relevantes, para el caso del método paramétrico la comunicación de resultados será manejado bajo una serie de conceptos

relacionados a la distribución normal y desviación estándar y el método Montecarlo debido a que se debe manejar muestreos aleatorios, distribución de probabilidades resulta más difícil su explicación.

4.7. Respuestas al riesgo

Una vez que los riesgos relevantes han sido evaluados, se procede a determinar cómo responder a ellos; al considerar la respuesta se evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo

En la siguiente figura se considera las respuestas que se les puede dar los riesgos identificados con anterioridad

TABLA 4.18. Respuestas a Riesgos

ACEPTAR	
Riesgo	Respuesta
1. Que el personal de la institución no fomente una cultura de ahorro. 2. Sector de trabajo desconocido por la institución	1. Promover talleres de capacitación indicando cuales son los servicios financieros y no financieros que oferta FUNDAMIC, de tal forma que el personal tenga el conocimiento amplio para ofertar estos servicios. 2. Estudio de mercado acerca de los requerimientos y necesidades del cliente
REDUCIR	
Riesgo	Respuesta
1. Fluctuaciones en la tasa de interés del mercado lo cual puede repercutir al momento de solicitar créditos externos	1. Durante la negociación establecer una tasa fija para acceder a créditos externos 2. Buscar negociaciones con un mimo tipo de cambio ya que el

<ol style="list-style-type: none"> 2. El tipo de cambio con el cual se negocia las transacciones en el exterior debe estar bien definido al momento de realizar el acuerdo 3. Ingreso erróneo de carpetas al sistemas 4. Cálculo erróneo de la capacidad de pago de los clientes. 5. Falta de presupuesto para realizar actividades de vinculación con la colectividad 6. Falta de capacitación al cliente interno de la institución referente al tema de la educación financiera 7. Que los objetivos no sean de conocimiento público dentro de la institución 8. Competencia zonal por parte de instituciones financieras que ofertan tasas más bajas y sin muchos tramites 9. Servidor con fallas al momento de realizar cobros de dividendos 	<p>diferencial cambiario puede afectar al presupuesto establecido para provisiones de obligaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Definir parámetros dentro del sistema, de tal manera que en caso de error no permita grabar el archivo. 4. Seguimiento y control de solicitudes antes de ser ingresadas 5. Elaboración anual de un presupuesto y flujos de caja para la asignación de recursos en todas las áreas. 6. Establecer cronogramas de actividades y darlas a conocer al personal destinadas específicamente a capacitaciones 7. Promover una campaña de concientización y vinculación de la institución con el personal 8. Ejecución de procesos en los tiempos establecidos y ofertados al cliente. 9. Mantenimiento continuo y permanente del servidor
--	--

MITIGAR

Riesgo	Respuesta
<ol style="list-style-type: none"> 1. Costos transaccionales asociados al momento de buscar financiamiento externo e interno 2. Baja recuperación de cartera 3. Elaboración errónea de pagarés grupales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar nuevas fuentes de financiamiento interno, desarrollar proyecto de Coopromic 2. Establecimiento de medidas para agilizar el proceso de recuperación a través de asesoría legal y realizar cobros con expertos. 3. Mayor control y revisión de la documentación antes de ser entregada al cliente delegando a otras personas para que realicen la verificación.

EVITAR	
Riesgo	Respuesta
1. Ocultamiento de información por parte del cliente o garante 2. Impago de la deuda contraída con la institución 3. Poca disponibilidad de recursos líquidos para realizar diversas actividades 4. Falta de provisión para la cartera castigada	1. Solicitar al cliente respaldos de información actualizados y debidamente 2. Seguimiento constante a los clientes cuando se presentan retrasos desde el tercer día 3. Provisión de pagos que deben realizarse a corto, mediano y largo plazo 4. Realizar provisiones mensuales de cuentas incobrables

4.8. Diseño y Definición de Estrategias

Una vez que se han dado respuesta a los potenciales riesgos que afectan a la institución es necesario definir estrategias para implementar la gestión de riesgos en Fundamic para lo cual sería importante llegar al siguiente:

- En primera instancia debe implementar un proceso integral de gestión de riesgos, a través de consultorías externa mismas que puedan direccionar a la institución de acuerdo a sus necesidades y expectativas, puesto que aunque no se encuentre constituida como una entidad financiera, estará expuesta a situaciones que ameriten establecer estrategias para que el impacto sea mínimo y así lograr el cumplimiento de los objetivos trazados por la institución.
- Implementar políticas, procesos para efectuar una adecuada gestión de riesgo dentro de la institución misma que deben estar acorde a las necesidades y requerimientos de la fundación.

- Revisar y actualizar las políticas, procedimientos de forma continua y permanente para que la gestión de riesgos se realice en función de las necesidades propias de la institución.
- Establecer planes de contingencia para situaciones de emergencia mismas que deben contener de forma clara y específica las estrategias que serán tomadas en consideración ante potenciales pérdidas. Estos planes deben ser revisados y actualizados periódicamente con la finalidad de que siempre se esté preparado ante situaciones imprevistas.
- Recurrir a métodos cuantitativos para realizar cálculos y proyecciones tomando en consideración las variables más significativas dentro de la institución, y de esta forma conocer posibles pérdidas, realizar proyecciones que permitirán establecer estrategias preventivas para los casos que surgieren.
- Promover mayor vinculación y participación del cliente interno en todas las actividades que se realizar para crear un vínculo de tal forma que el trabajo en equipo sea el pilar que sustente el desarrollo y crecimiento de la institución.
- Establecer convenios para fomentar la cultura de riesgos en Fundamic, de tal forma que los eventos y factores sean considerados por todo el personal para que una vez implantado el proceso de gestión de riesgos todos tengan claro hacia donde se quiere llegar.
- Realizar seguimientos dentro de todas las áreas y en todos los procesos ya establecidos en Fundamic, para identificar los problemas internos desde su origen y darle el tratamiento adecuado desde un inicio evitando de esta manera situaciones que pueden terminar con riesgos de alto impacto para la institución.
- Conocer un poco más al cliente y reforzar los controles que se efectúan en Fundamic durante todo el proceso de crédito.

- Realizar seguimiento de los requerimientos de fondos bajo diferentes escenarios, así como también llevar a cabo planes de contingencia.
- Establecerse objetivos de proteger y mantener la solvencia financiera de la institución sea en situaciones normales o en situaciones de estrés en el mercado.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.2 Conclusiones

Una vez que se ha analizado los riesgos que enfrenta la institución, enfocados a los procesos claves de la misma podemos señalar lo siguientes

- El proceso de estructuración del Plan Operativo y del presupuesto institucional, unido a las características de sus fuentes de financiamiento, ha ocasionado que en la Fundación exista limitación de recursos para realizar determinadas actividades requeridas para la consecución de los objetivos planteados por la misma
- Dentro de la institución, la volatilidad de la cartera vencida se constituye en un riesgo, sin embargo al observar la relación con la cartera total que mantiene la institución, se puede deducir que el porcentaje de cartera vencida es manejable.
- La cartera vencida, y por tanto aquella parte que se convierte en cartera castigada, tiene al riesgo operativo como una de sus principales fuentes, debido a fallas en los procesos de verificación y estudio técnico de las actividades realizadas por el cliente, para identificar de manera objetiva sus fuentes de repago y estimar la verdadera capacidad de pago, a fin de evitar el sobreendeudamiento, mismo que conlleva al impago de las obligaciones contraídas en la entidad, lo que reduce la liquidez de la fundación.
- Debido a que las tasas de interés del mercado durante el periodo de dolarización, han mantenido una tendencia a la baja, y dado que la tasa de interés de Fundamic está ubicándose en el tope legal, de mantenerse esta política, en el caso de una reducción de las tasas referenciales, la Fundación se vería obligada a realizar un ajuste de sus tasas de interés encontrándose en problemas si no optimiza sus costos, agravándose por el hecho de existir en el mercado opciones de la competencia que oferta financiamiento a menores tasas.

- La falta de una cultura de riesgos en la Fundación, no permite contar con información estadística necesaria para la cuantificación de cada uno de los riesgos identificados, debiendo destacarse los siguientes aspectos:
 - a. Los costos asociados al realizar créditos con fondeadores internacionales y a las políticas gubernamentales de control a la salida de divisas, son eventos que encarecen el financiamiento externo, debido a que en todos los contratos establecidos por los fondeadores aparecen cláusulas específicas por las que los costos deben ser asumidas por la institución.
 - b. La principal fuente generadora de riesgos corresponde al factor social debido a que se relaciona a factores culturales que de una u otra forma afectan al proceso de crédito desde el momento de la originación hasta la recuperación de la cartera, dado que las personas por su idiosincrasia en la mayoría de los casos se ve inmersa en el sobreendeudamiento, tratando de pagar obligaciones contraídas con créditos nuevos.
 - c. No se realiza un adecuado análisis del entorno y la determinación de estrategias considerando los potenciales riesgos asociados a cada una de las alternativas, lo cual determina que al momento de tomar decisiones, no se conoce los eventuales efectos positivos o negativos que pueden cambiar el rumbo de la situación institucional.
 - d. La capacitación al cliente interno de la institución no se ha encaminado correctamente desde un inicio, debido a que el personal en la mayoría de los casos desconoce cuáles son los objetivos que persigue la institución para el cumplimiento de sus metas

5.3.Recomendaciones

Una vez finalizado el proyecto de investigación, se cree conveniente recomendar los siguientes aspectos:

- Mejorar el proceso de procuración de fondos lo que implica analizar la estructura de costos, para de esta forma tener suficientes recursos, que permiten financiar adecuadamente el POA, que se operativiza a través del presupuesto asignando eficientemente los recursos con prioridad a los procesos agregadores de valor.
- Para mantener una cartera sana la institución debe aplicar más controles desde el inicio del proceso de crédito, es decir en la originación, la documentación presentada debe ser analizada y debidamente sustentada, evitando de esa forma que en primer lugar se trabaje con información que no es verídica y no brinda un soporte adecuado para hacer el estudio del crédito.
- Llevar un control y seguimiento de las provisiones efectuadas por cuentas incobrables, para que pueda la institución mitigar este posible riesgo de impago parcialmente y no de asumirlo de manera esporádica.
- La Fundación debe considerar el cambiar su política de determinación de tasas de interés para sus créditos, a fin de que las mismas se vuelvan más flexibles y más competitivas en el mercado, con una optimización de costos y de la estructura de sus fuentes de fondeo.
- Promover actividades de capacitaciones continuas y permanentes al cliente interno de la institución, para crear un vínculo de pertenencia promoviendo de esta forma un mejor desempeño en las diversas actividades que se realizan dentro de la institución.

- Monitorear de forma constante y permanente las variaciones de la cartera vencida mediante la aplicación de métodos cuantitativos, mismos que fueron aplicados en el presente estudio, buscando siempre que se ajuste a las necesidades de la institución.
- Dar a conocer a todo el personal de la institución los objetivos específicos que persigue de tal forma que el personal sienta que cada actividad que realiza contribuye al cumplimiento de las metas planteadas por la entidad.
- La creación de un comité de riesgos en calidad de urgente para que dentro de la institución se vaya asumiendo una cultura de riesgos que permita dar el tratamiento adecuado a los mismos y se evite pérdidas innecesarias

Bibliografía

- (<http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>). (12 de 12 de 2012). Obtenido de (<http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>)
- *Alineacion Estrategica de Objetivos*. (16 de Febrero de 2013). Obtenido de <http://www.gerencie.com/alineacion-estrategica-de-objetivos.html>
- *Banco Central del Ecuador*. (03 de Marzo de 2013). Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000002>
- De Lara Haro, A. (2005). *Medicion y Control de Riesgos Financieros*. Mexico: Limusa.
- (2004). *Gestion de Riesgos Corporativos -Marco Integrado/Tecnicas de Aplicacion*.
- Goodstein, L., Timothy , N., & Pfeiffer, J. (s.f.). <http://www.amazon.com/Applied-Strategic-Planning-An-Introduction/dp/0883903180>. Recuperado el 25 de 11 de 2012, de traduccion : <http://www.amazon.com/Applied-Strategic-Planning-An-Introduction/dp/0883903180>
- <http://www.distrimac.com.ec/fundamic/images/stories/memoria15.pdf>. (s.f.). Recuperado el 07 de 01 de 2013, de <http://www.distrimac.com.ec/fundamic/images/stories/memoria15.pdf>
- <http://www.gerencie.com/alineacion-estrategica-de-objetivos.html>. (s.f.). Recuperado el 26 de 01 de 2013, de <http://www.gerencie.com/alineacion-estrategica-de-objetivos.html>
- http://www.patrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_del_Buen_Vivir_-_Resumen.pdf. (s.f.). Recuperado el 03 de Abril de 2013, de http://www.patrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_del_Buen_Vivir_-_Resumen.pdf
- *Importancia del Alineamiento Estrategico*. (4 de Febrero de 2013). Obtenido de <http://www.acorde.or.cr/capacitacion/articulos/Porque%20es%20tan%20importante%20el%20Alineamiento%20Estrategico.html>
- Jimenez, G., & Saurina, J. (2005). *Ciclos de Crédito, Riesgo de Crédito y Prudential Regulation Regulación Prudencial*.Madrid.
- *Libro I. Normas Generales Para la Aplicacion de la Ley*. (4 de Enero de 2013). Obtenido de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_X_cap_V.pdf
- Orellana , E. (2009). <http://www.distrimac.com.ec/fundamic/images/stories/finanzasociales.pdf>.

Recuperado el 15 de 02 de 2013, de
<http://www.distribimac.com.ec/fundamic/images/stories/finanzassociales.pdf>

- *Resumen Ejecutivo, Administracion del Riesgo Empresarial.* (28 de Diciembre de 2012).
- SRI. (s.f.). <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67>. Recuperado el 16 de 02 de 2013, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67>
- Tamames, R., & Gallegos, S. (2006). En *Diccionario de Economia y Finanzas*. Alianza Editorial. Recuperado el 20 de 02 de 2013, de *Diccionario de Economia y Finanzas*.