



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA  
ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO EN LA SOCIEDAD FINANCIERA  
VISIONFUND ECUADOR DE LA CIUDAD DE IBARRA**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD  
Y AUDITORÍA CPA**

**Autor: Prado Tarapuez Jairo Patricio.**

**TUTOR: Ing. Pablo Alarcón Msc.**

**IBARRA 2016**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como finalidad ser una herramienta útil que permita establecer lineamientos estratégicos para la Sociedad Financiera VisionFund Ecuador, para mejorar su eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus operaciones; proporcionando un manual que sea la guía para mejorar las políticas de resguardo financiero a través de una adecuada administración del riesgo de crédito, permitiendo así minimizar la morosidad e incobrabilidad de los créditos. En la presente investigación se detalla en su primer capítulo un diagnóstico situacional de la institución con la finalidad de conocer con mayor profundidad su problemática a través de instrumentos de investigación adecuados que ayudaron a recopilar información para definir la carencia de un manual de administración del riesgo de crédito, tomando en consideración factores que influyen directa e indirectamente en la ocurrencia de este riesgo. En el segundo capítulo se estructura y describe todas las bases teóricas y científicas que permitieron conocer temas de interés relacionados con la institución financiera, la Administración de Riesgos, el Proceso Administrativo, Análisis del Riesgo y demás contenidos referentes a la temática del presente estudio. Dentro del tercer capítulo, con toda la información obtenida a través de fuentes bibliográfico-documentales y del trabajo de campo efectuándose formular la propuesta denominado Manual de políticas y procedimientos para mejorar la Administración del riesgo crediticio en la Sociedad Financiera VisionFund Ecuador; el mismo que contiene lineamientos, políticas y procedimientos fundamentales a ser desarrollados por la institución, con el objetivo de mitigar el riesgo y optimizar tiempo y recursos en la colocación de créditos. Finalmente en el cuarto capítulo se describen los impactos generados por la aplicación de la propuesta del Plan de Trabajo, que consiste en un análisis de los impactos Económicos, Sociales, Educativo y Ético tras la aplicación del proyecto en la institución financiera.

## SUMMARY

The present work has as purpose be a useful tool to establish strategic guidelines for the Financial Company VisionFund Ecuador, to improve its efficiency and effectiveness in the development of its operations; providing a manual that is the guide to improve financial safeguard policies through appropriate credit risk management, allowing minimize delinquencies and bad debts. In the present investigation, a first chapter a situational diagnosis of the institution for the purpose of known in depth its problems through appropriate research tools to collect information that helped to define the absence of manual credit risk management, taking into consideration factors that influence directly and indirectly in the occurrence of this risk. The second chapter is structured and describes all the theoretical and scientific bases that allowed us to know topics of interest related to the financial institution, Risk Management, the Administrative Process, Risk Analysis and other contents related to the subject of this study. In the third chapter, with all information obtained through bibliographic-documentary and field work conducted sources referred to the proposal of policies and procedures manual is formulated to improve the management of credit risk in the Financial Company VisionFund Ecuador; It is containing the same guidelines, policies and fundamental to be developed by the institution, in order to mitigate risk and optimize time and resources in placing loans procedures. Finally in the fourth chapter the impacts generated by the implementation of the proposed Work Plan, which consists of an analysis of the economic, social, educational and ethical impacts after project implementation in the financial institution are described.

## AUTORÍA

Yo, **Prado Tarapuez Jairo Patricio**, portador de la cédula de identidad 100418444-4, declaro bajo juramento que el trabajo desarrollado es de mi autoría: **MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO EN LA SOCIEDAD FINANCIERA VISIONFUND ECUADOR DE LA CIUDAD DE IBARRA**, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se ha respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas tomadas en cuenta en este documento.



Sr. Prado Tarapuez Jairo Patricio

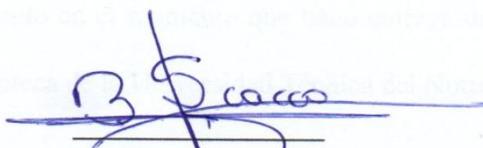
C.I. 100418444-4

## CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por el egresado **Prado Tarapuez Jairo Patricio**, para optar por el título de **Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A.**, cuyo tema es **“MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO EN LA SOCIEDAD FINANCIERA VISIONFUND ECUADOR DE LA CIUDAD DE IBARRA”**.

Considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 16 días del mes de Julio del 2015.



Dr. Benito Seacco

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Prado Tarapuez Jairo Patricio con Cédula de Ciudadanía N° 1004184444-4, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de obra y trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos. Para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

### **3. CONSTANCIAS**

Yo como autor manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y soy el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asumo la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldré en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Fecha: 16 de Julio del 2015.

**EL AUTOR**



**Sr. Prado Tarapuez Jairo Patricio**

**C.I. 1004184444**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD  
TÉCNICA DE L NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE CIUDADANÍA:</b>		<b>100418444-4</b>	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>		<b>PRADO TARAPUEZ JAIRO PATRICIO</b>	
<b>DIRECCIÓN:</b>		Pilanquí del IESS, Calle Pedro Moncayo 14 – 24 y Fray vacas Galindo	
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062605922	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0969403698
<b>DATOS DE LA OBRA</b>			
<b>TÍTULO:</b>		MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA ADMINISTRACION DEL RIESGO CREDITICIO EN LA SOCIEDAD FINANCIERA VISIONFUND ECUADOR DE LA CIUDAD DE IBARRA.	
<b>AUTOR:</b>		PRADO TARAPUEZ JAIRO PATRICIO	
<b>FECHA:</b>		29 DE JUNIO DEL 2015	
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>			
<b>PROGRAMA:</b>		<input checked="" type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Posgrado	
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>		Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A.	
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>		Msc. Pablo Alarcón.	

## **2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

### **2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Prado Tarapuez Jairo Patricio con Cédula de Ciudadanía N° 1004184444-4, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de obra y trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos. Para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

### **3. CONSTANCIAS**

Yo como autor manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y soy el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asumo la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldré en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Fecha: 16 de Julio del 2015.

EL AUTOR



Sr. Prado Tarapuez Jairo Patricio

C.I. 1004184444

## DEDICATORIA

Esta tesis la dedico con mucho amor y respeto:

A Dios por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante por este camino lleno de retos. Por derramar sobre mí la fortaleza y sabiduría necesaria a lo largo de mi vida. Por sus bendiciones que me dan las ganas de continuar luchando por alcanzar mis sueños, porque cada prueba que he tenido que pasar Él me ha bendecido y me ha enseñado preciados valores que hacen la persona que soy.

A mi familia con todo mi cariño y mi amor, en especial a mi madre que ha dado su amor y apoyo incondicional y a mis hermanos quienes con humildad y entusiasmo depositaron en mí su entera confianza, por motivarme y apoyarme en la culminación de esta nueva etapa de mi vida profesional.

Jairo Prado.

## AGRADECIMIENTO

Para recibir lo que aún no tenemos, es saber agradecer por lo que si tenemos.

Mi agradecimiento lo extiendo hacia Dios que cada día me ha enseñado lo hermoso que es la vida, por darme la bendición de poder ponerme de pie cada mañana y seguir luchando por mis anhelos, por darme la oportunidad de conocer a maravillosas personas con las que yo he podido compartir tristezas y alegrías, le agradezco porque siempre está conmigo en cada paso que doy guiándome con paciencia y amor.

A mi familia por la cual me siento muy orgulloso de formar parte, a mi mama que estando sola no se rindió y con tu amor infinito logro sacar adelante a mis hermanos y a mí sin duda es mi ejemplo y mi mayor inspiración, mis hermanas y hermano de quien he aprendido que la vida no es fácil, pero estando juntos tenemos el mayor tesoro, a mis pequeños sobrinos que vinieron a darme alegrías a mi vida y gracias aquella persona que con su amor mi felicidad es completa.

También agradecer a todos los profesores quien con su profesionalismo y entrega, lograron en mí una persona llena de conocimientos y de experiencias gratas, se lo difícil que es impartir el conocimiento, pero creo que lo más difícil es compartir su tiempo y sus experiencias y ellos sobresaltaron eso con paciencia y entrega.

Universidad Técnica del Norte mi universidad, la mayor gratitud será llevar en alto tu prestigioso nombre, gracias por darme la oportunidad de formar parte de todos ustedes este tiempo.

Jairo Prado.

## ÍNDICE GENERAL

### CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
SUMMARY .....	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN .....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE L NORTE .....	vii
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vii
2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	viii
3. CONSTANCIAS.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
AGRADECIMIENTO .....	x
ÍNDICE GENERAL .....	xi
CAPÍTULO I .....	18
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	18
1.1. Antecedentes .....	18
1.1.1. Ubicación geográfica.....	19
1.2. Justificación.....	19
1.3. Objetivos del Diagnóstico .....	21
1.3.1. Objetivo general .....	21
1.3.2. Objetivos específicos.....	21
1.4. Variables diagnósticas .....	21
1.5. Indicadores .....	22
1.6. Matriz de relación diagnóstica .....	23
1.7. Identificación de la población .....	24
1.8. Diseño de instrumentos de investigación .....	24
1.8.1. Información primaria.....	24
1.8.2. Información secundaria .....	25
1.9. Evaluación de la información.....	26
1.9.1. Entrevista realizada a la Jefe de Riesgos de la Sociedad Financiera VisionFund Ecuador.....	26
1.9.2. Encuesta dirigida al personal de negocios.....	30
1.9.3. Revisión Documental en la página de la Intranet de VisionFund Ecuador.....	40
1.9.3.1. Manual de Crédito.....	40

1.10. Determinación del problema .....	51
CAPÍTULO II.....	52
2. MARCO TEÓRICO.....	52
2.1. Normas de Basilea.....	52
2.2. Entidades financieras.....	54
2.2.1. Tipos de entidades financieras .....	54
2.3. Entidades de control de instituciones financieras en el Ecuador .....	56
2.3.1. Superintendencia de bancos .....	56
2.4. Sociedad financiera VisionFund Ecuador .....	57
2.4.1. Organización Sociedad financiera VisionFund Ecuador .....	57
2.5. El proceso crediticio.....	60
2.5.1. Estructura organizacional de la administración del proceso de crédito .....	60
2.5.2. Ejecución del proceso de crédito.....	61
2.6. Riesgo.....	62
2.6.1. Conceptos de riesgo. ....	63
2.6.2. Administración de riesgos.....	63
2.6.3. Riesgos financieros .....	64
2.6.3.1. Antecedentes .....	64
2.6.3.2. Concepto de riesgo financiero.....	65
2.6.3.3. Clasificación de los riesgos financieros .....	65
2.7. Identificación de riesgo de crédito .....	69
2.8. Definiciones relacionadas con el riesgo de crédito .....	70
2.9. Medición del riesgo crediticio.....	73
2.10. Manual.....	73
2.10.1. Definición de manual .....	73
2.10.2. Importancia.....	74
2.10.3. Clasificación de los manuales .....	74
2.10.4. Contenido de los manuales.....	75
2.10.5. Pasos para la elaboración de manuales .....	76
2.10.6. Estructura de un manual.....	77
2.11. Control interno .....	80
2.11.1. Definición.....	80
2.11.2. Objetivos del Control Interno.....	81
2.11.3. Elementos del Control Interno .....	81
CAPÍTULO III.....	84
3. PROPUESTA.....	84
3.1. Introducción .....	84

3.2. Generalidades .....	85
3.2.1 Objetivo General. ....	85
3.2.2. Objetivos Específicos.....	85
3.2.3. Alcance.....	85
3.3. Políticas y Responsabilidades para la Gestión del Riesgo Crédito .....	86
3.3.1. Políticas Generales. ....	86
3.3.2. Responsabilidades .....	87
3.3.2.1 Directorio .....	87
3.3.2.2. Comité de Riesgos.....	88
3.3.2.3. Gerencia General.....	89
3.3.2.4. Gerencia de Negocios.....	90
3.3.2.5. Auditoria Interna .....	90
3.3.2.6. Unidad de Riesgos.....	91
3.4. Interacción del Proceso de Riesgo con el Proceso Crediticio .....	94
3.5. El Proceso Crediticio.....	95
3.6. Metodologías de Riesgo de Crédito .....	98
3.6.1. Identificación del Riesgo.....	98
3.6.1.1. Análisis de la Unidad de Riesgos .....	98
3.6.2. Medición del Riesgo.....	102
3.6.2.1. Análisis de Cosechas.....	102
3.6.2.2. Comportamiento de Indicador FPD (First Payment Default).....	104
3.6.2.3. Matrices de Transición.....	106
3.6.2.4. Análisis del gasto de provisiones .....	108
3.6.3. Tratamiento del Riesgo .....	109
3.6.4. Control del Riesgo.....	110
3.6.4.1. Procedimientos de control frente a operaciones activas. ....	111
3.6.4.2. Procedimientos de control frente a operaciones pasivas.....	112
3.6.4.3. Controles Internos .....	112
3.6.4.4. Acciones Correctivas .....	113
3.6.5. Información y Comunicación.....	113
3.6.6. Análisis de los indicadores .....	114
3.6.7. Procedimientos de las Herramientas utilizadas.....	116
3.6.7.1. Análisis de la Cartera .....	118
3.6.7.2. Calificación y Provisión de Cartera .....	120
3.6.7.3. Matriz de Transición .....	122
3.6.7.5. Análisis de Cosechas.....	126
3.7. Límites de Riesgo de Crédito .....	128

3.8. Los Límites Normativos.....	130
3.9. Asignación de Calificación y Provisiones.....	130
CAPÍTULO IV.....	132
4. ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	132
4.1. Antecedentes.....	132
4.2. Operatividad del análisis de impactos.....	132
4.3. Análisis de impactos.....	134
4.4. Impacto económico.....	134
4.5. Impacto social.....	135
4.5. Impacto educativo.....	136
4.6. Impacto ético.....	138
4.7. Impacto general.....	139
CONCLUSIONES.....	140
RECOMENDACIONES.....	141
BIBLIOGRAFIA.....	142
ANEXO 2.....	146

**ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro N° 1 .....	23
Cuadro N° 2 .....	24
Cuadro N° 3 .....	30
Cuadro N° 4 .....	31
Cuadro N° 5 .....	32
Cuadro N° 6 .....	33
Cuadro N° 7 .....	34
Cuadro N° 8 .....	35
Cuadro N° 9 .....	36
Cuadro N° 10 .....	37
Cuadro N° 11 .....	38
Cuadro N° 12 .....	39
Cuadro N° 13 .....	49
Cuadro N° 14 .....	95
Cuadro N° 15 .....	99
Cuadro N° 16 .....	99
Cuadro N° 17 .....	100
Cuadro N° 18 .....	115
Cuadro N° 19 .....	133
Cuadro N° 20 .....	134
Cuadro N° 21 .....	135
Cuadro N° 22 .....	136
Cuadro N° 23 .....	138
Cuadro N° 24 .....	139

**INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1.....	19
Gráfico N° 2.....	30
Gráfico N° 3.....	31
Gráfico N° 4.....	32
Gráfico N° 5.....	33
Gráfico N° 6.....	34
Gráfico N° 7.....	35
Gráfico N° 8.....	36
Gráfico N° 9.....	37
Gráfico N° 10.....	38
Gráfico N° 11.....	39
Gráfico N° 12.....	42
Gráfico N° 13.....	45
Gráfico N° 14.....	47
Gráfico N° 15.....	58
Gráfico N° 16.....	60
Gráfico N° 17.....	61
Gráfico N° 18.....	96
Gráfico N° 19.....	96
Gráfico N° 20.....	101
Gráfico N° 21.....	104
Gráfico N° 22.....	105
Gráfico N° 23.....	106
Gráfico N° 24.....	107
Gráfico N° 25.....	108
Gráfico N° 26.....	118

Gráfico N° 27.....	120
Gráfico N° 28.....	122
Gráfico N° 29.....	124
Gráfico N° 30.....	126
Gráfico N° 31.....	128
Gráfico N° 32.....	131

## CAPÍTULO I

### 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 1.1. Antecedentes

En nuestro país existe un limitado número de Sociedades Financieras, entre las cuales podemos nombrar a Diners, Fidasa, Firesa, Global, Interamericana, Leasingcorp, Proinco, Unifinsa, Vascorp y VisionFund Ecuador.

VisionFund Ecuador llamado así desde el 1 de enero del 2015, dejando atrás “FODEMI” como fundación para convertirse en Sociedad Financiera, su matriz ubicada en la ciudad de Ibarra, cuenta también con 10 agencias en las ciudades Tulcán, San Gabriel, Ibarra con Punto de Venta en Pimampiro, Otavalo, Cayambe, San Lorenzo, Ambato con Punto de venta en Macachí, Latacunga con Puntos de Venta en La Mana, Salcedo, Chillanes, Portoviejo, y Riobamba con punto de Venta en Guamote.

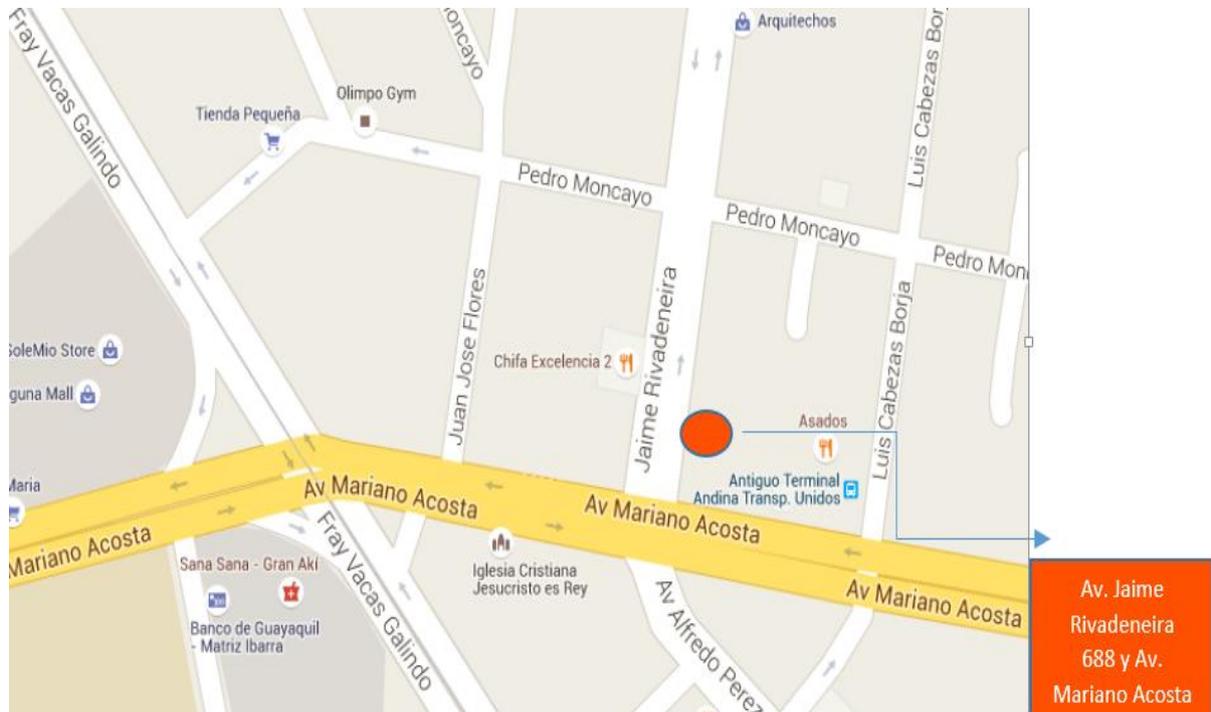
Presente en el país desde 1995, iniciando como FODEMI (Fondo de Desarrollo Microempresarial), basada en la especialización en el negocio financiero Rural, cuidado siempre la calidad de servicio hacia el cliente. En la actualidad Sociedad Financiera VisionFund Ecuador es líder en la colocación de Microcrédito con Responsabilidad Social. Las razones de este liderazgo pueden encontrarse en la estrategia de propender al desarrollo de los microempresarios a través de nuestros servicios.

VisionFund Ecuador, al ser controlado por la Superintendencia de Bancos debe mantener una alineada Administración en sus actividades y cumplir a cabalidad requerimientos propios de sus actividades, actualmente se cuenta con manuales no actualizados ya que antes como “FODEMI” estaba regulado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

### 1.1.1. Ubicación geográfica

#### Gráfico N° 1

#### Micro localización Sociedad Financiera VisionFund Ecuador



Fuente: Google Maps  
Elaborado por: El Autor

VisionFund Ecuador, está ubicada en la Av. Jaime Rivadeneira 688 y Av. Mariano Acosta, su ubicación es estratégica, ya que está en el centro de la ciudad de Ibarra y en el sector de más movilidad de los habitantes de la ciudad.

### 1.2. Justificación

El ambiente en el que hoy compiten las instituciones financieras ha cambiado de una manera acelerada, presentándose así oportunidades y retos nuevos para ejecutivos y gerentes. Debido a que el mercado continúa creciendo, también crece la exposición a riesgos financieros. Con el cambio tan acelerado del ambiente global de los negocios, las instituciones financieras frecuentemente tienen un entendimiento parcial de los riesgos financieros que enfrentan.

Los enfoques e instrumentos disponibles para ayudar a las empresas a manejar las exposiciones de riesgo están desarrollándose rápidamente tanto soluciones operacionales como transaccionales. Sin embargo, esos enfoques e instrumentos tienen sus propios retos y riesgos, como es el costo en el que hay que incurrir para minimizarlos, así como las inadecuadas estrategias de cobertura pueden incrementar ese costo, pero el precio de no hacer nada puede inclusive ser mayor.

Dentro del sector financiero se identifican y manejan sus exposiciones de riesgo y proveen los reportes necesarios y mecanismos de control para evitar pérdidas en la liquidez de las instituciones financieras.

La medición, análisis y el seguimiento del riesgo financiero por colocación de créditos se han convertido en una práctica imprescindible, y requiere mayor grado de conocimiento del pasado, presente y futuro de clientes de Instituciones Financieras que prestan dichos servicios.

La intermediación financiera es una actividad basada principalmente en la confianza que los depositantes otorgan a las entidades.

En tal virtud la correcta colocación de fondos permitirá reflejar transparencia y seriedad al entorno comercial crediticio, asegurando la apertura de nuevos mercados y estabilidad de las Instituciones Financieras.

En respuesta ante lo ya mencionado es indispensable que la administración de toda entidad del sistema financiero establezca procedimientos para el control y prevención del riesgo en la colocación de créditos.

### **1.3. Objetivos del Diagnóstico**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Realizar un diagnóstico situacional de cómo se encuentran actualmente las políticas y procedimientos para el control y prevención del riesgo en la colocación de créditos, para su análisis y evaluación.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Revisar las políticas y procedimientos en la administración del riesgo crediticio.
- Analizar los procedimientos que cuenta la sociedad financiera en el área de negocios para el desarrollo de las operaciones diarias.
- Identificar los potenciales riesgos en los procedimientos de crédito y definir las fuentes de exposición en base a la información que posee la sociedad financiera.
- Determinar las deficiencias dentro del área de riesgos de la institución, y los controles implementados para la prevención.
- Evaluar y analizar la implementación del manual de políticas y procedimientos para la administración del riesgo de crédito.

### **1.4. Variables diagnósticas|**

La investigación a realizarse se encuentra determinada por las siguientes variables:

- Políticas y Procedimientos
- Levantamiento de procesos
- Fuentes de exposición al riesgo
- Gestión del riesgo Deficiencias y Controles

- Implementación del Manual de Políticas y Procedimientos

### 1.5. Indicadores

Para cada una de las variables anteriores se ha determinado varios indicadores, los mismos que se detallan a continuación:

- **Políticas y Procedimientos:**
  - Manuales de la Institución.
  - Inventario de procesos.
- Levantamiento de procesos
  - Evaluación y aprobación
  - Desembolso
  - Seguimiento
  - Recuperación
- Fuentes de exposición al riesgo
  - Mecanismos de levantamiento de información.
  - Frecuencia de reportes.
- Gestión del riesgo Deficiencias y Controles
  - Fallas de Personas
  - Procesos provistos por otras áreas.
  - Fallas de Procesos
- Implementación del Manual de Políticas y Procedimientos
- Continuidad de los procesos
- Efectividad en la colocación de créditos

## 1.6. Matriz de relación diagnóstica

### Cuadro N° 1

#### Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN	PÚBLICO META
Revisión de las políticas y procedimientos en la administración del riesgo crediticio.	Políticas Procedimientos	y Manuales de la Institución	Entrevista	Primaria	Jefe de Riesgos
		Inventario de procesos	Revisión Documental	Secundaria	Área de Riesgos
Analizar los procesos que cuenta la sociedad financiera en el área de negocios para el desarrollo de las operaciones diarias.	Levantamiento procesos	de Evaluación y aprobación, seguimiento, recuperación	Investigación	Secundaria	Personal de Negocios
			Revisión Documental	Secundaria	Unidad de Riesgos
Identificar los potenciales riesgos en los procedimientos de crédito y definir las fuentes de exposición en base a la información que posee la sociedad financiera.	Fuentes de exposición al riesgo	Mecanismos de levantamiento de información.  Frecuencia de reportes.	Investigación	Secundaria	Unidad de Riesgos
Determinar las deficiencias dentro del área de riesgos de la institución, y los controles implementados para la prevención del riesgo.	Gestión del riesgo Deficiencias y Controles	Fallas de Personas	Encuesta	Primaria	Personal de Negocios
		Procesos provistos por otras áreas.			Jefe de Riesgos
		Fallas de Procesos	Entrevista	Primaria	
Evaluar y analizar la implementación del manual de políticas y procedimientos para la administración del riesgo de crédito.	Implementación del Manual de Políticas y Procedimientos	Continuidad de los procesos	Encuesta	Primaria	Personal de Negocios
		efectividad en la colación de créditos	Entrevista	Primaria	Jefe de Riesgos

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

## 1.7. Identificación de la población

Para la elaboración del presente manual de procedimientos y políticas para mejorar la administración del riesgo crediticio, se ha tomado como población objeto de investigación a todo el personal de crédito, Unidad de Riesgos, CAIR y Departamento de Auditoría de la sociedad financiera “VisionFund”, a los cuales se utilizó un CENSO, es decir se aplicó a todo el universo.

### *Cuadro N° 2*

#### *Talento humano de VisionFund Ecuador*

<b>CARGO</b>	<b>PERSONAS</b>
Jefes (Agencia y Regionales)	10
Coordinadores	2
Supervisores	17
Asesores de Crédito	123
Unidad de Riesgos	4
CAIR	6
Departamento de Auditoría	4
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

## 1.8. Diseño de instrumentos de investigación

El presente diagnóstico se lo efectuó, recurriendo a información primaria y secundaria, pues se hizo uso de las diferentes técnicas de investigación de campo como son: entrevista encuesta, revisión documental e investigación

### 1.8.1. Información primaria

Se ha utilizado las técnicas de investigación antes nombradas para obtener información más efectiva, estas permitieron un contacto más directo con el personal de la

institución y facilitaron la recolección e intercambio de información entre el investigador y el investigado.

- Entrevista

Esta técnica fue aplicada al Lic. María José Avendaño Jefe de Riesgos de la Sociedad Financiera VisionFund Ecuador, se realizó en forma personal con la finalidad de obtener la mayor y mejor información posible.

- Encuestas

Se aplicó encuestas, compuestas por una serie de preguntas estructuradas, a los asesores y personal operativo de la institución; con el propósito de obtener información de los impactos que causan en el aspecto económico, social, educativo y ético.

- Revisión documental

Para tener un diagnóstico de cómo se encuentra la Institución actualmente, se revisó y se validó cada uno de los manuales en el inventario de políticas y procesos de la Institución subida en la Intranet.

### **1.8.2. Información secundaria**

Para la obtención de este tipo de información, necesaria e importante en esta investigación, se recurrió al uso de diferentes publicaciones escritas como:

Leyes, reglamentos, libros, revistas, folletos, internet, opinión de expertos, entre otros detallados a continuación:

- Ley General de Instituciones Financieras
- Normativas y Políticas de la Empresa

## **1.9. Evaluación de la información**

### **1.9.1. Entrevista realizada a la Jefe de Riesgos de la Sociedad Financiera VisionFund Ecuador**

#### **1.- ¿Que calificación tiene la Institución Actualmente?**

La Institución cuenta con los servicios de Microfinanzas Rating quien a su vez emite cada trimestre el Informe de Calificación de Riesgo, al corte de 30 de septiembre del 2015 se ha obtenido la calificación de “BBB”

#### **2.- ¿Al ser una Institución que dirige su esfuerzo para trabajar con grupos de microempresarios, aumenta el riesgo de crédito?**

Para la institución desde sus inicios ha trabajado con microempresarios, personas vulnerables con las que ha podido mantener una relación satisfactoria, el hecho de que sean personas con bajo nivel económico, no quiere decir que son personas que no cumplen con sus obligaciones.

#### **3.- ¿La Responsabilidad Social afecta a la recuperación de cartera?**

Toda empresa que tome en serio la responsabilidad social, tiene como resultado mayor nivel de riesgo, por ende la recuperación si afecta, pero al contar con una buena estrategia podemos sobrellevar también la responsabilidad social.

#### **4.- ¿La Unidad de Riesgos cuenta con manuales con los que puedan desempeñar mejor sus funciones?**

Actualmente contamos con manuales que no están actualizados, ya que por el proceso de transformación de pasar a ser regulados por la Superintendencia de Bancos exige el cumplimiento de la normativa, la cual se debe considerar se aplique los requerimientos que

ahora son más estrictos se implementarán estrategias, políticas y procedimientos que nos ayuden a enfrentar este nuevo reto.

**5.- ¿Cómo califica el nivel de conocimiento de los Asesores de Crédito, quienes son los principales involucrados en el proceso de crédito?**

El personal del área de crédito ha pasado un proceso de selección y el cumplimiento de varios requisitos, como experiencia en: atención al cliente, ventas, analista de estados financieros entre otros; sin embargo las situaciones que cada día se presentan pueden ser desconocidas a su conocimiento y experiencia, ya que la mayoría de asesores vienen del proceso informal de la institución.

**6.- ¿Tienen aspectos que mejorar en la Unidad de Riesgos?**

Como en toda unidad de cualquier organización a lo largo del tiempo hemos podido potencializar nuestras fortalezas de igual forma nos hace falta corregir ciertos aspectos como la actualización de los manuales y procedimientos que exige el ente de control, que como responsable de la unidad he tratado en lo posible de minimizarlos.

**7.- ¿La unidad de Riesgos cuenta con un Comité?**

En la actualidad si se tiene un comité conformado de cinco miembros, el Gerente General de VisionFund Ecuador, Jefatura de Riesgos, Gerente Financiero de VisionFund Ecuador, Jefe Financiero de Visión Mundial y un representante de Riesgos de VisionFund Internacional, cabe decir que como ahora el órgano regulador es la Superintendencia de Bancos, y este exige como requerimiento que se tenga un Comité de Administración Integral de Riesgos, la institución deberá replantear los integrantes de este comité para dar fiel cumplimiento a lo estipulado en la norma.

**8.- ¿En el personal del área existe experiencia para sobrellevar las diferentes responsabilidades?**

El personal de la unidad se encuentra altamente capacitado y cuenta con gran experiencia debido a la antigüedad de permanencia en la empresa, esto llevado a la práctica nos ha ayudado a sobrellevar las actividades diarias y prepararnos para el proceso de transformación.

**9.- ¿Dentro de los riesgos que enfrenta la empresa cual es el que tiene mayor impacto en la Institución?**

VisionFund Ecuador como entidad financiera se ve afectada por un sin número de riesgos, pero sin lugar a dudas puedo decir como responsable de esta unidad, que el Riesgo de Crédito posee un gran impacto y magnitud sobre las operaciones diarias, debido a que el mayor activo de la institución es la cartera de crédito y nuestro potencial cliente está dirigidos a un sector de nivel económico bajo.

**Análisis:**

Con esta entrevista realizada a la Jefatura de la Unidad de Riesgos, Lic. María José Avendaño llegamos a la conclusión que Sociedad Financiera VisionFund Ecuador, es una institución financiera de gran trayectoria desde 1995 que dirige su esfuerzo para trabajar con grupos de microempresarios.

Hemos podido comprobar gracias a la apertura de la Lic. Avendaño que la institución lleva un manejo de las políticas y procedimientos de la administración del riesgo de crédito, siendo un aspecto vulnerable dentro de cualquier entidad financiera sin embargo los manuales que cuentan actualmente la entidad se encuentran desactualizados y carecen de ciertas normativas que ahora por ser regulado por la Superintendencia de Bancos debe existir.

Además el proceso de selección de personal de negocios es el adecuado, pero todavía existen deficiencias por parte de los asesores de crédito en cuanto al cumplimiento de políticas y procedimientos para la colocación de créditos.

La Unidad de Riesgo cuenta con un Comité compuesto por diferentes autoridades de la entidad que evalúan los riesgos existentes y proponer alternativas de solución a las falencias encontradas en el área, misma que debe ser replanteado para dar cumplimiento al ente de control.

### 1.9.2. Encuesta dirigida al personal de negocios

#### 1. ¿Considera Ud. importante establecer manuales de políticas y procedimientos de la Administración del Riesgo de Crédito en VisionFund Ecuador?

##### Cuadro N° 3

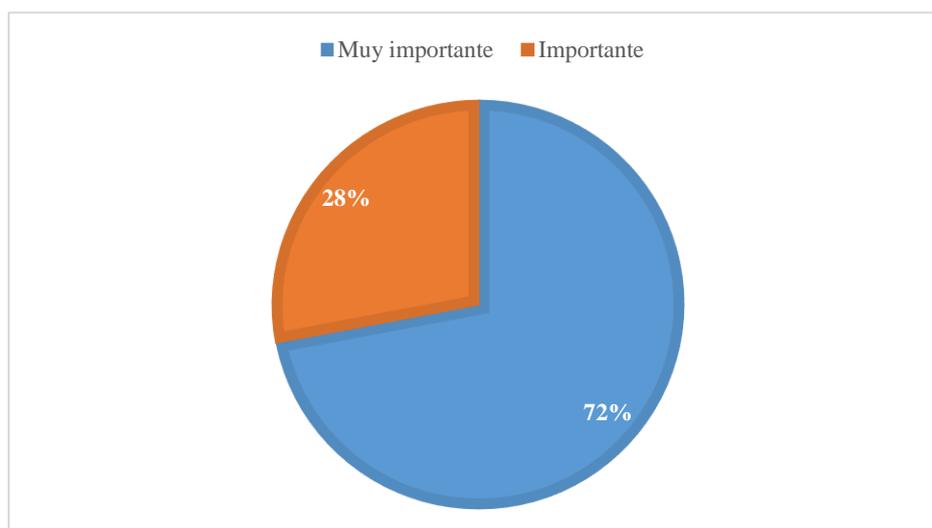
##### Importancia de un manual de políticas y procedimientos

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	120	72%
Importante	46	28%
No tan importante	0	
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

##### Gráfico N° 2

##### Importancia de un manual de políticas y procedimientos



Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

##### Análisis:

Podemos evidenciar que en su mayoría los empleados encuestados de VisionFund Ecuador consideran importante el establecimiento de un Manual de políticas y procedimientos para la administración del riesgo de crédito, lo cual confirma su uso e implementación será de gran utilidad dentro de la institución.

2. ¿La implementación de un manual de Administración del riesgo de crédito en qué nivel permitirá tener una mejora en el control de la cartera en mora?

**Cuadro N° 4**

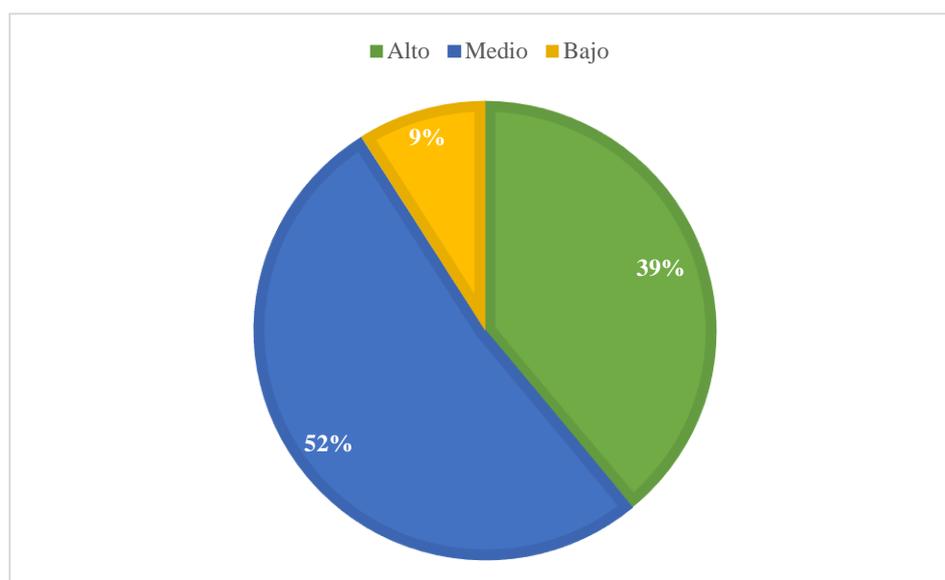
**Mejora en el control de cartera de mora**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	65	39%
Medio	86	52%
Bajo	15	9%
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

**Gráfico N° 3**

**Mejora en el control de cartera de mora**



Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

**Análisis:**

La mayoría de los encuestados consideran que en un ALTO NIVEL de mejora en el control de cartera de mora tras la aplicación del Manual de políticas y procedimientos.

**3. ¿Puede Ud. identificar posibles deficiencias en el proceso de crédito que conlleven a un fraude?**

**Cuadro N° 5**

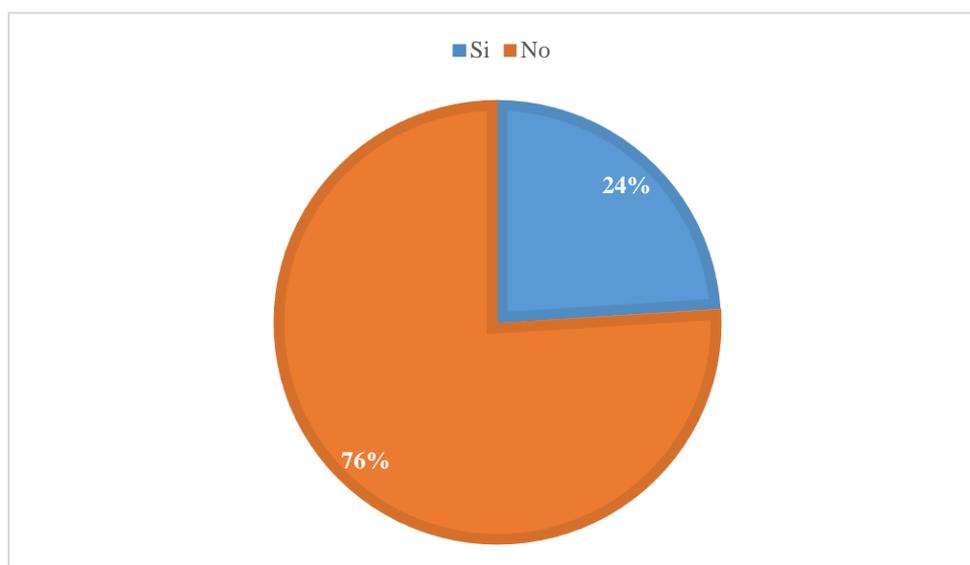
**Identificación de deficiencias en el proceso de crédito**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	40	24%
No	126	76%
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

**Gráfico N° 4**

**Identificación de deficiencias en el proceso de crédito**



Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

**Análisis:**

En este cuadro podemos observar que de la población encuestada únicamente el 24% ha logrado identificar deficiencias en el proceso de crédito que conlleven a un fraude, con lo que se evidencia que falta un grado de conocimientos y cumplimiento de procedimientos para la adecuada colocación de créditos.

**4. ¿Está de acuerdo que al aplicarse el manual de Administración del riesgo de crédito, desarrollara sus conocimientos para realizar con mayor eficiencia su trabajo?**

**Cuadro N° 6**

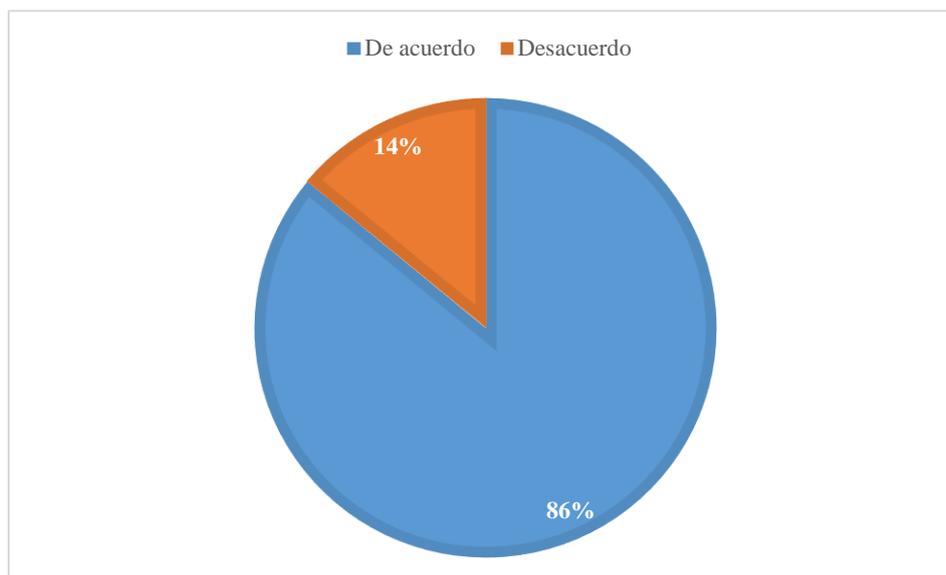
**Desarrollo de conocimientos**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	143	86%
Desacuerdo	23	14%
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

**Gráfico N° 5**

**Desarrollo de conocimientos**



Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

**Análisis:**

La mayoría del personal encuesta considera que la aplicación del manual de políticas y procedimientos para la administración del riesgo de crédito ampliará sus conocimientos.

**5. ¿Considera que el manual proporcionará un mejor entendimiento de la normativa referente al Referente al Riesgo de Crédito?**

**Cuadro N° 7**

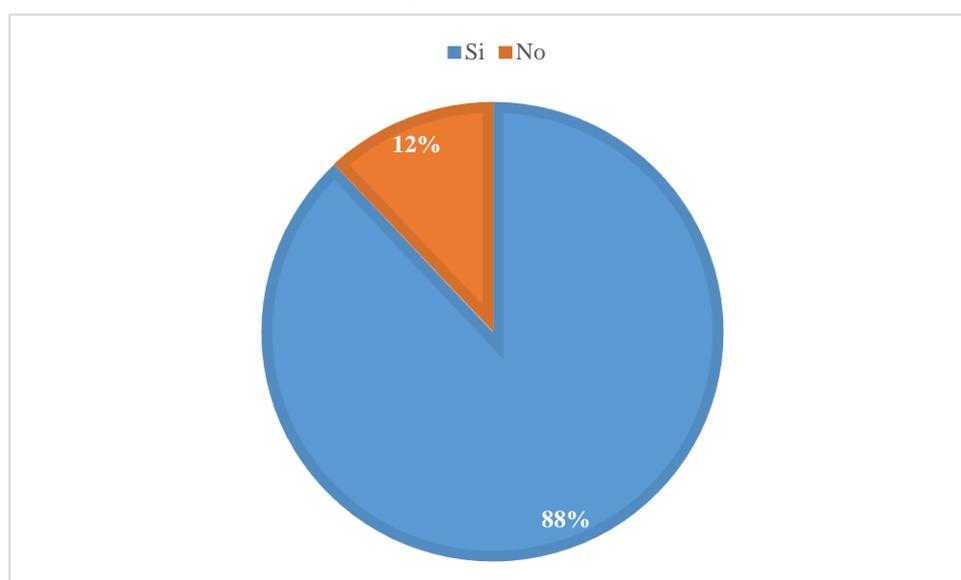
**Entendimiento de la Normativa de Riesgo de Crédito**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	146	88%
No	20	12%
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

**Gráfico N° 6**

**Entendimiento de la Normativa de Riesgo de Crédito**



Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

**Análisis:**

En respuesta a esta pregunta, del total de los trabajadores encuestados podemos notar que la mayor parte del personal considera la aplicación del manual como positiva, debido a que tendrán un enfoque claro de sus funciones apoyándose en las normativas puestas en el manual.

**6. ¿En qué nivel considera Ud. que la aplicación de este manual facilitará sus actividades diarias?**

**Cuadro N° 8**

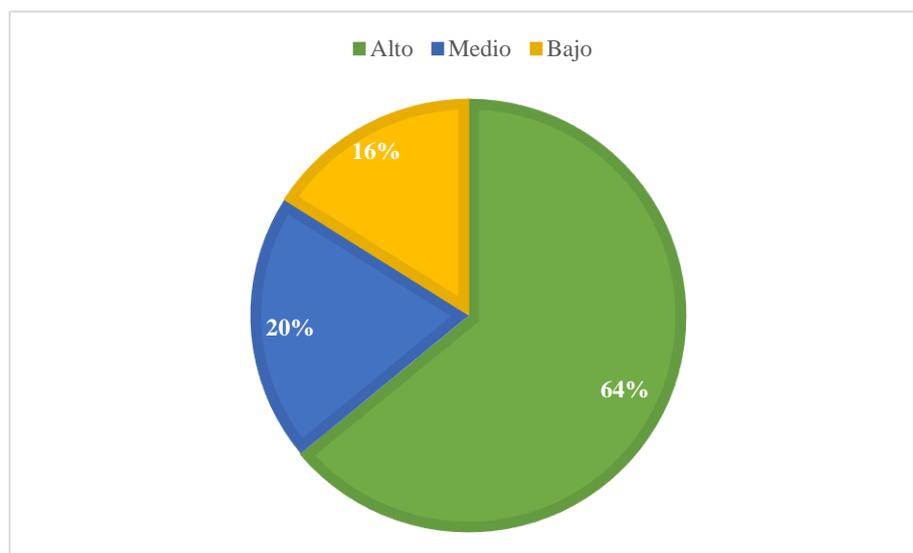
**Nivel de facilitación en las actividades diarias**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	106	64%
Medio	33	20%
Bajo	27	16%
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

**Gráfico N° 7**

**Nivel de facilitación en las actividades diarias**



Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

**Análisis:**

Los resultados obtenidos permiten identificar que gran parte de los empleados del personal de negocios mejorarán sus actividades diarias en un nivel alto y medio, consecuentemente con relación al incremento de sus conocimientos, mientras el resto de los empleados considera un bajo nivel de aporte a sus actividades.

**7. ¿Está de acuerdo que al poner en práctica las políticas y procedimientos establecidos en el manual fortalecerá sus valores?**

**Cuadro N° 9**

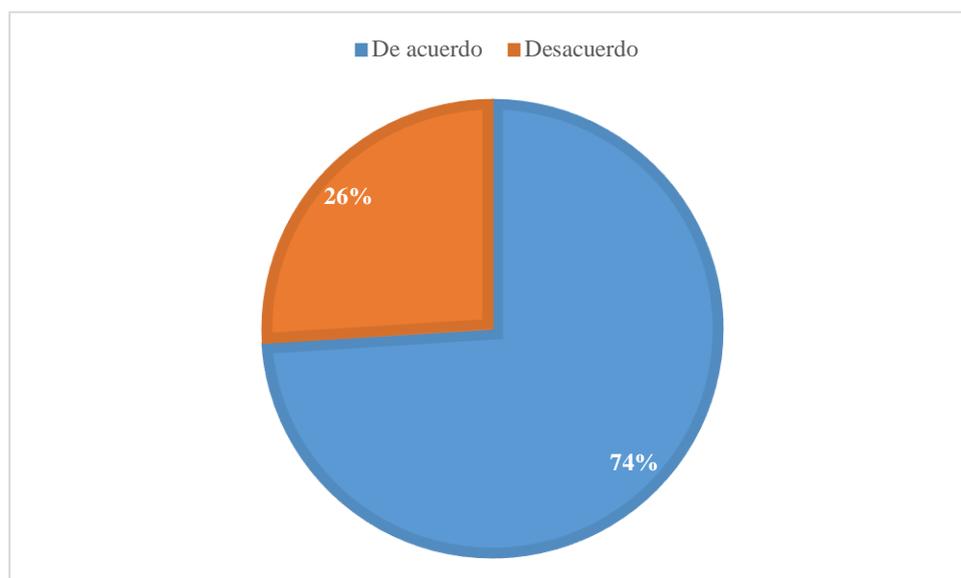
**Fortalecimiento de valores**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	123	74%
Desacuerdo	43	26%
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

**Gráfico N° 8**

**Fortalecimiento de valores**



Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

**Análisis:**

Con la investigación realizada se puede apreciar que la mayoría de los empleados de VISIONFUND Ecuador están de acuerdo que el manual de políticas y procedimientos fortalecerá sus valores como profesionales del área de negocios.

8. ¿Considera Ud. que al aplicar el manual de administración de riesgos se incrementará confianza de los clientes?

*Cuadro N° 10*

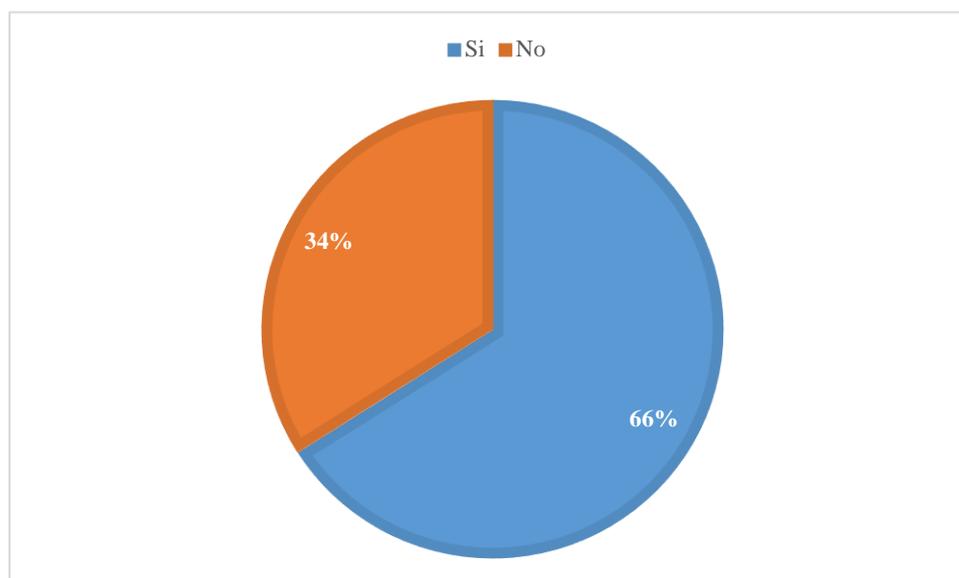
*Incremento de confianza de los clientes*

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	110	66%
No	56	34%
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

*Gráfico N° 9*

*Incremento de confianza de los clientes*



Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

**Análisis:**

Con esta información podemos evidenciar el impacto positivo de la aplicación del Manual de políticas y procedimientos de la administración del riesgo de crédito, ya que la mayoría del personal encuestado considera que este incrementará la confianza de sus clientes, al observar procesos más sistematizados.

9. ¿Dentro del Manual se especifica las directrices en cuanto a procedimientos, considera como satisfactorio este aspecto en la conciencia laboral?

**Cuadro N° 11**

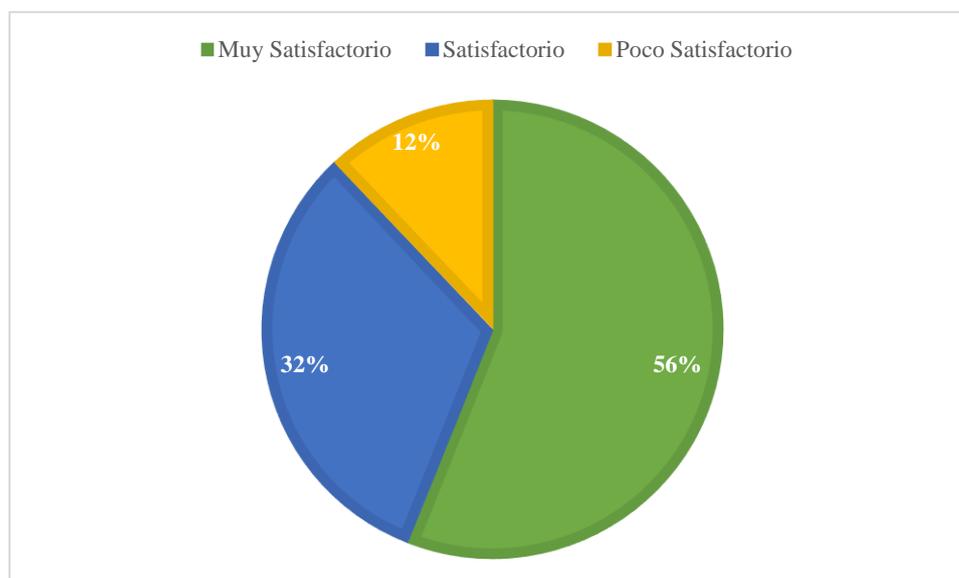
**Nivel de satisfacción en la conciencia laboral**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Satisfactorio	93	56%
Satisfactorio	53	32%
Poco Satisfactorio	20	12%
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

**Gráfico N° 10**

**Nivel de satisfacción en la conciencia laboral**



Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

**Análisis:**

Esté gráfico nos da la pauta, de la mayoría del personal al fortalecer sus valores y conocimientos del proceso de crédito, consideran satisfactorio en la conciencia laboral, mientras que el resto de los encuestados consideran poco satisfactorio.

10. ¿Considera Ud. que el manejo adecuado del Riesgo de Crédito permitirá una reducción en las provisiones?

**Cuadro N° 12**

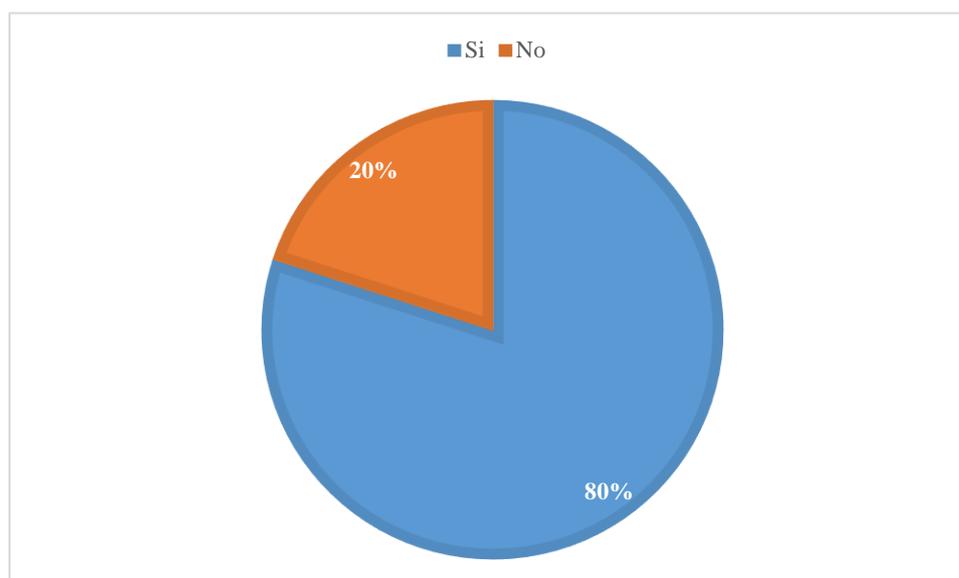
**Reducción en las provisiones**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	133	80%
No	33	20%
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

**Gráfico N° 11**

**Reducción en las provisiones**



Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico, la mayor parte de los empleados considera una reducción en las provisiones de los créditos, ya que al mejorar este proceso a través de un manual, y tras la reducción de la cartera de mora consecuentemente las provisiones se verán reducidas.

### **1.9.3. Revisión Documental en la página de la Intranet de VisionFund Ecuador**

#### **1.9.3.1. Manual de Crédito**

En la revisión documental encontramos un Manual de Crédito, donde se pudo visualizar las diferentes metodologías de crédito con sus respectivas descripciones, lo cual es necesario conocer para la presente investigación.

Bajo estos conceptos la institución maneja las siguientes metodologías:

Banca Comunal

Grupo Solidario

Créditos Individuales

- Metodología de Banca Comunal

**a) Definición:** Las Bancas Comunales están construidas en torno al concepto de garantía solidaria en la que cada miembro del grupo garantiza transversalmente la deuda de todos los demás miembros. Este sistema de garantía permite a los clientes que no tienen un historial de crédito formal o una garantía real apropiada pedir dinero prestado, generando la formación de grupos con la entrega de numerosos pequeños créditos.

**b) Características Generales de la Banca Comunal**

- Tamaño del grupo: entre 7 Y 25 miembros.

- Afiliación voluntaria al Grupo. Cualquier cliente con un crédito pendiente debe pagar o cerrar el crédito antes de abandonar el grupo. Los nuevos miembros sólo pueden unirse entre ciclos de crédito. Un miembro del grupo puede ser expulsado si se demuestra que no puede o no quiere pagar un crédito.

- Constitución de un Grupo: los miembros de la Banca Comunal establecen las reglas para el grupo y la responsabilidad que cada miembro comparte. La Constitución es un documento escrito.)
- Pasivo del Grupo: Cada cliente en la Banca Comunal es responsable del pago de todos los créditos individuales dentro del grupo.
- Los cargos dentro de la Banca Comunal incluyen Presidente de Grupo, Tesorero y Secretario.
- Un contrato de adhesión de crédito se elabora para todos los miembros, sin embargo, La tabla de amortización incluye planes de pago separados para cada prestatario.
- El desembolso y entrega del Crédito se realiza de una sola vez; todos los miembros deben estar presentes en el momento del desembolso y entrega en la oficina de la institución o en las oficinas de los PDAs de Visión Mundial, en el caso de no existir esos se buscará un lugar seguro para la entrega (UPC, Casa Barrial, Tenencia Política, etc.).
- Evaluación de Crédito incluye el registro de los datos biográficos y antecedentes de cada prestatario, así como la información económica de cada prestatario a fin de crear un balance en el formulario de solicitud de crédito para su posterior análisis en el Comité de Crédito respectivo.
- Visita in situ se requiere para cada miembro de la banca Comunal y en cada ciclo de crédito. Visita el domicilio, negocio y/o valida la existencia de éste último.
- El pago de crédito se fija fecha y hora para reunirse y entregar la cuota del crédito todos los miembros de la banca al Tesorero quien consolida y realiza un solo depósito. Que constará en el Reglamento Interno de la Banca.
- Los atrasos de un cliente afectan el historial de crédito de todos los miembros y el incremento de monto de crédito.

**c) Plazos y Condiciones**

d) La presente tabla demuestra los montos, y plazos a los que puede ser beneficiarios los integrantes La presente tabla demuestra los montos, y plazos a los que puede ser beneficiarios los integrantes de la Banca Comunal:

**Gráfico N° 12**

**Metodología de banca comunal**

RANGO DE VALORES (POR CLIENTE)		PLAZO (HASTA MESES)	GARANTÍA
desde \$50	hasta \$600	12	Solidaria
desde \$601	hasta \$1000	15	Solidaria
desde \$1001	hasta \$2000	24	Solidaria
desde \$2001	hasta \$4000	36	Solidaria
<b>MONTO DEL CRÉDITO</b>	1er Ciclo <= \$500 A partir del 2do Ciclo: hasta un 200% de incremento <b>de acuerdo capacidad de pago, endeudamiento y análisis</b> . De acuerdo a los niveles de autorización de los Comités de Crédito.		
<b>TASA DE INTERÉS ANUAL</b>	Vigente en la institución que no exceda los límites del BCE		
<b>PLAZO</b>	Hasta 36 meses de acuerdo a la tabla		
<b>FRECUENCIA DE PAGO</b>	Mensual		
<b>GARANTÍA</b>	Solidaria		
<b>PENALIDAD DE MORA</b>	Vigente de acuerdo al tarifario de la institución		
<b>SEGURO DE DESGRAVAMEN</b>	De acuerdo a la política de la institución		
<b>FONDO MORTUORIO</b>	De acuerdo a la política de la institución		

Fuente: VISIONFUND Ecuador

**Condiciones de Crédito**

- El monto de crédito se establecerá en función a la necesidad financiera del cliente, capacidad de pago, riesgo del solicitante, fuente de repago, destino del crédito a financiar, se deberá considerar la secuencia del crédito conforme lo establece esta Política.
- Cuando hay aumento en el monto del crédito que es apropiado y el cliente tiene la capacidad de pagar, deberá sujetarse a lo que establece el Cuadro Niveles de aprobación del Comité de Crédito.
- Fecha de Desembolso de Créditos, la frecuencia de los pagos y reembolso deben ser del mismo para cada cliente en la banca.

- Las oficinas deben tratar de organizar una fecha de reembolso del crédito para un área geográfica en particular con el fin de hacer recuperaciones más eficientes.
  - Las personas que acceden a este tipo de crédito deben autoseleccionarse.
  - Los miembros de la Banca Comunal deben tener negocios independientes, que no estén relacionados como proveedores, ni parte del proceso continuo de la misma actividad.
  - En la directiva de la Banca Comunal al menos un miembro no debe ser familiar.
  - Se establece como política que un cliente deudor y/o garante, firmará por sí solo en montos de crédito de hasta 1.000 USD.
  - Créditos mayores a 1,000 USD, presentar Declaración Juramentada y el Anexo 1 en los casos en los que los cónyuges no puedan firmar porque trabajan en otras ciudades o porque se encuentran separados.
- Metodología grupo solidario
- a) Definición: Permite acceder a crédito a personas que no poseen garantías reales y/o personales a través de la conformación de un grupo que se garantizan solidariamente entre ellos.
- b) Características Generales del grupo Solidario.
- Tamaño del grupo: entre 3 y 6 miembros considerando que se aceptará un Grupo Solidario de 2 personas únicamente si han pasado por 2 ciclos de crédito.
  - Afiliación voluntaria al Grupo. Cualquier cliente con un crédito pendiente debe pagar o cerrar el crédito antes de abandonar el grupo. Los nuevos miembros sólo pueden unirse entre ciclos de crédito y al terminar de pagar el crédito. Un miembro del grupo puede ser expulsado si se demuestra que no puede o no quiere pagar un crédito.
  - Constitución de un Grupo: los miembros del grupo establecen las reglas para el grupo y la responsabilidad que cada miembro comparte. La Constitución es un documento escrito.)

- Pasivo del Grupo: cada cliente en el grupo es responsable del pago de todos los créditos individuales dentro del grupo.
- Los cargos dentro del Grupo incluyen Presidente de Grupo, Tesorero y Secretario.
- Un contrato de adhesión de crédito se elabora para todos los miembros, sin embargo, se mantiene cuentas separadas del crédito para cada miembro. La tabla de amortización incluye planes de pago separados para cada prestatario.
- Evaluación de Crédito incluye el registro de los datos biográficos y antecedentes de cada prestatario, así como la información económica de cada prestatario a fin de crear un balance en el formulario de solicitud de crédito para su posterior análisis en el Comité de Crédito respectivo.
- Visita in situ se requiere para cada miembro del Grupo Solidario y en cada ciclo de crédito. La visita debe abarcar tanto el hogar como los negocios.
- El pago de crédito es recogido por el Tesorero y consolidado en un solo depósito.
- Los atrasos de un cliente afectan el historial de crédito de todos los miembros.
- Educación al Cliente en el Grupo Solidario se ofrece una oportunidad para la educación del cliente en áreas como la educación financiera, formación empresarial, y otras áreas, y que esta formación es facilitada tanto por personal de la institución como por personal calificadas y contratadas para el efecto desde el segundo ciclo.

c) Plazos y condiciones

La presente tabla demuestra los montos y plazos a los que puede ser beneficiarios los integrantes del Grupo Solidario.

**Gráfico N° 13****Metodología del Grupo Solidario**

<b>RANGO DE VALORES (POR CLIENTE)</b>		<b>PLAZO (HASTA MESES)</b>	<b>GARANTÍA</b>
desde \$50	hasta \$600	12	Solidaria
desde \$601	hasta \$1000	15	Solidaria
desde \$1001	hasta \$2000	24	Solidaria
desde \$2001	hasta \$5000	36	Solidaria
<b>MONTO DEL CRÉDITO</b>	1er Ciclo >= \$500. A partir del 2do Ciclo: hasta un 200% de incremento <b>de acuerdo capacidad de pago, endeudamiento y análisis</b> . De acuerdo a los niveles de autorización de los Comités de Crédito.		
<b>TASA DE INTERÉS ANUAL</b>	Vigente en la institución que no exceda los límites del BCE		
<b>PLAZO</b>	Hasta 36 meses de acuerdo a la tabla		
<b>FRECUENCIA DE PAGO</b>	Mensual		
<b>GARANTÍA</b>	Solidaria		
<b>PENALIDAD DE MORA</b>	Vigente de acuerdo al tarifario de la institución		
<b>SEGURO DE DESGRAVAMEN</b>	De acuerdo a la política de la institución		
<b>FONDO MORTUORIO</b>	De acuerdo a la política de la institución		

Fuente: VISIONFUND Ecuador

**d) Condiciones de Crédito**

- El monto de crédito se establecerá en función a la necesidad financiera del cliente, capacidad de pago, riesgo del solicitante, fuente de repago, destino del crédito a financiar, se deberá considerar la secuencia del crédito conforme lo establece esta Política.
- Cuando hay aumento en el monto del crédito que es apropiado y el cliente tiene la capacidad de pagar, deberá sujetarse a lo que establece el Cuadro de Niveles de aprobación del Comité de Crédito.
- Fecha de Desembolso de Créditos, la frecuencia de los pagos y reembolso del crédito deben ser iguales para todos los miembros del grupo.
- Las oficinas deben tratar de organizar una fecha de reembolso del crédito para un área geográfica en particular con el fin de hacer recuperaciones más eficientes.
- Las personas que acceden a este tipo de crédito deben autoseleccionarse.

- Los miembros del Grupo deben tener negocios independientes, que no estén relacionados como proveedores, ni parte del proceso continuo de la misma actividad
  - Los grupos solidarios podrán estar formados por familiares
  - Se establece como política que un cliente deudor y/o garante, firmará por sí solo en montos de crédito de hasta 1.000 USD.
  - Créditos mayores a 1,000 USD, presentar Declaración Juramentada y el Anexo 1 (que consta en el manual de crédito) en los casos en los que los cónyuges no puedan firmar porque trabajan en otras ciudades o porque se encuentran separados.
- Metodología individual

**a) Definiciones:** Es el crédito solicitado por una persona propietaria de una Micro o Pequeña Empresa, que posee capacidad de pago, solvencia económica y garantías para trabajar y además cuenta con garantes personales de sus mismas condiciones. Estas deben ser totalmente verificables y justificadas con los documentos respectivos que avalicen la existencia y propiedad del negocio

**b) Características Generales**

- Un contrato de adhesión de crédito y tabla de amortización.
- El desembolso se realiza de una sola vez; deben estar presentes en el momento del desembolso, deudor, garante y cónyuges, en la oficina de la institución.
- Evaluación de Crédito incluye el registro de los datos biográficos y antecedentes así como la información económica del prestatario y el(los) garante(s) a fin de crear un balance en el formulario de solicitud de crédito para su posterior análisis en el Comité de Crédito respectivo.

- Visita in situ se requiere para el deudor y garantes y en cada ciclo de crédito. La visita debe abarcar tanto el hogar como los negocios del deudor y la visita al garante al hogar y al negocio en el caso de aplicarse.
- Los atrasos afectan al deudor y al garante
- Educación al Cliente se ofrece una oportunidad para la educación del cliente en áreas como la educación financiera, formación empresarial, y otras áreas, y que esta formación es facilitada por personal de la institución desde el segundo ciclo.

c) Plazos y Condiciones

La presente tabla demuestra los montos y plazos a los que puede ser beneficiario el cliente:

**Gráfico N° 14**

**Metodología individual**

RANGO DE VALORES (POR CLIENTE)		PLAZO (HASTA MESES)	GARANTÍA
desde \$50	hasta \$600	10	Un garante
desde \$601	hasta \$1000	12	Un garante
desde \$1001	hasta \$3000	18	Un garante
desde \$3001	hasta \$5000	24	Dos garantes
desde \$5001	hasta \$6000	36	Dos garantes
<b>MONTO DEL CRÉDITO</b>	1er Ciclo <= \$1.500 A partir del 2do Ciclo: hasta un 200% de incremento <b>de acuerdo capacidad de pago, endeudamiento y análisis</b> . De acuerdo a los niveles de autorización de los Comités de Crédito.		
<b>TASA DE INTERÉS ANUAL</b>	Vigente en la institución que no exceda los límites del BCE		
<b>PLAZO</b>	Hasta 36 meses de acuerdo a la tabla		
<b>FRECUENCIA DE PAGO</b>	Mensual		
<b>GARANTÍA</b>	Personal		
<b>PENALIDAD DE MORA</b>	Vigente de acuerdo al tarifario de la institución		
<b>SEGURO DE DESGRAVAME</b>	De acuerdo a la política de la institución		
<b>FONDO MORTUORIO</b>	De acuerdo a la política de la institución		

Fuente: VISIONFUND Ecuador

**d) Condiciones de Crédito**

- El monto de crédito se establecerá en función a la necesidad financiera del cliente, capacidad de pago, riesgo del solicitante, fuente de repago, destino del crédito a financiar, se deberá considerar la secuencia del crédito.
- Cuando hay aumento del monto del crédito que es apropiado y el cliente tiene la capacidad de pagar, ese aumento deberá sujetarse a lo que establece los niveles de aprobación del Comité de Crédito.
- Se establece como política que un cliente deudor y/o garante, firmará por sí solo en montos de crédito de hasta 1.000 USD.
- Créditos mayores a 1,000 USD, presentar Declaración Juramentada y el Anexo 1 en los casos en los que los cónyuges no puedan firmar porque trabajan en otras ciudades o porque se encuentran separados.

**Cuadro N° 13****Matriz FODA cruzada****MATRIZ FODA CRUZADA****FORTALEZA**

- F1. Goza de una ubicación de fácil acceso para sus clientes en el sector céntrico de la ciudad.
- F2. Cuenta con fondos suficientes para satisfacer la demanda del mercado.
- F3. Personal altamente competitivo.
- F4. Reconocimiento a nivel nacional como internacional, por la labor que realiza a través de sus servicios.
- F5. Cuenta con Visión Mundial como socio estratégico.
- F6. Tasa de interés competitiva en el mercado nacional

**DEBILIDADES**

- D1. No cuenta con manuales actualizados.
- D2. Falta de políticas y procedimientos para las diferentes áreas de la institución, como es el área de riesgos ya que anteriormente no era regulado por la Superintendencia de Bancos.
- D3. La Sociedad Financiera no se alinea a los requisitos que debe tener por ser controlada por la Superintendencia de Bancos.
- D4. Fallas del personal en cuanto al proceso de colocación de crédito

**OPORTUNIDAD**

- O1. Alta posibilidad de crecimiento en el mercado nacional
- O2. Acceso a nuevos inversionistas por indicadores atractivos de una baja morosidad.
- O3. La Fundación atiende los sectores prácticamente marginados por la Banca Formal, por lo que existe poca competencia.
- O4. Crear mayor impacto por en nuestros clientes fortaleciendo el trabajo en grupo según las metodologías aplicadas por la Institución.
- O5. Documentación básica por lo que resultan de fácil acceso para quienes requieren de financiamiento.

**ESTRATEGIAS (F.O)**

- La ubicación y la posibilidad de crecimiento en el mercado hacen posible la permanencia en el mercado.
- Captar y mantener el financiamiento de organismos internacionales permitirá mantener tasas competitivas y captar más clientes.
- Las metodologías aplicadas sumadas a la misión social aportan al mejoramiento de la calidad de vida de los clientes y sus familias, objetivo que persigue la Fundación.

**ESTRATEGIAS (D.O)**

- Mejorar el en el aspecto de control y seguimiento a proceso mal realizados con el fin de minimizar el riesgo que siempre está latente.
- Determinar políticas, procedimientos, manuales y reglamentos para que los funcionarios puedan regirse y cumplir con sus funciones.
- Sistematizar los procesos de tal forma que exista fluidez en el cumplimiento de los mismos garantizando eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades diarias en la institución.

**AMENAZA**

A1. La competencia desleal de otras Financieras genera un alto grado de deserción de los clientes de la Institución.

A2. Sobreendeudamiento en posibles clientes.

A3. La inestabilidad económica en nuestro país, y una latente crisis a nivel internacional.

A4. La existencia y creación de otras instituciones de micro finanzas en muchos casos ocasionales contaminan el mercado de manera discriminada A4. Cambios en las condiciones de comercialización.

**ESTRATEGIAS (F.A)**

Concienciar a los clientes para que eviten el sobreendeudamiento y mantengan la fidelidad con la institución.

Otorgar préstamos por montos que los clientes puedan responder sin descuidar sus necesidades principales (salud, educación, alimentación, vivienda, etc.).

Brindar un servicio personalizado hace que los clientes prefieran acceder al micro-crédito de la fundación ante la competencia existente

**ESTRATEGIAS (D.A)**

Implantar políticas y procedimientos inexistentes pero necesarios para identificar, medir y controlar el riesgo de crédito

Actualizar manuales acordes a una institución regulada por la Superintendencia de Bancos

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

### **1.10. Determinación del problema**

Dentro del mercado financiero, la mayoría de entidades dedicadas a la intermediación financiera están expuestas al riesgo crediticio, riesgo que se caracteriza por la probabilidad del no cumplimiento de las obligaciones en las condiciones pactadas, debido al giro del negocio y a diversos factores que se sub estiman antes de conceder un crédito como la capacidad de pago del cliente, la calidad del colateral o garantía que respalda el préstamo, la solidez financiera del cliente y el entorno económico

Una vez determinadas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la institución, he procedido a realizar el análisis de la matriz FODA, podemos visualizar con mayor claridad el problema diagnóstico que está afectando a la Sociedad Financiera VisionFund Ecuador, antes “FODEMI es la inexistencia de un manuales de políticas y procedimientos que se alineen a requerimientos de la Superintendencia de Bancos puesto que formamos parte de las Instituciones controladas por este órgano regulador.

Se debe considerar que es una organización en pleno auge de crecimiento y su visión está enfocada en alcanzar índices de competitividad.

Por todo lo antes expresado se vuelve imprescindible que se elabore el proyecto denominado:

“MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO EN LA SOCIEDAD FINANCIERA VISIONFUND ECUADOR DE LA CIUDAD DE IBARRA”

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

En este segundo capítulo se puntualiza las bases teóricas, donde se sitúa el tema que se está tratando dentro de un conjunto de conocimientos que nos permiten orientarnos a la búsqueda de nueva información y así presenta una conceptualización adecuada de los términos que se relacionan con este trabajo de investigación.

Iniciaremos tomando un marco de referencia, consultando lo constituye el conocimiento previo de los temas detallados en el anteproyecto de investigación, para luego en esta parte tomar en cuenta lo que dicen varios autores y normativas e ir analizando en forma coherente cada uno de los contenidos. A continuación se presenta una síntesis de lo abordado en cada uno de ellos:

#### **2.1. Normas de Basilea**

Las normas de Basilea son recomendaciones elaboradas por el Comité de Basilea (organización nacida a en 1975 formada por los bancos centrales más importantes del mundo, el entonces «G10») para establecer las condiciones mínimas que una entidad bancaria debía tener para asegurar su estabilidad.

Existen tres normas básicas que han ido fijando y actualizando estas condiciones de solvencia, y que se han puesto sobre la mesa en los acuerdos de Basilea I (1988); Basilea II (2004), que se encuentra en vigor; y Basilea III, que se pondrá en marcha a partir de 2013 con el horizonte definitivo del 2019. Los acuerdos de Basilea se encargan, entre otras materias, de fijar el capital básico de las entidades para hacer frente a los riesgos que asumen por las características de su negocio.

A medida que se han ido renovando los acuerdos de Basilea, se han ido clarificando las condiciones marcadas por estas recomendaciones para asegurar la solvencia de las entidades.

El acuerdo de **Basilea I**, se firmó en 1988, estableció unos principios básicos en los que debía fundamentarse la actividad bancaria como el capital regulatorio, requisito de permanencia, capacidad de absorción de pérdidas y de protección ante quiebra. Este capital debía ser suficiente para hacer frente a los riesgos de crédito, mercado y tipo de cambio. El acuerdo establecía también que el capital mínimo de la entidad bancaria debía ser el 8% del total de los activos de riesgo (crédito, mercado y tipo de cambio sumados).

El acuerdo **Basilea II**, aprobado en 2004, aunque en España no se llegó a aplicar hasta el 2008. Desarrollaba de manera más extensa el cálculo de los activos ponderados por riesgo y permitía que las entidades bancarias aplicaran calificaciones de riesgo basadas en sus modelos internos, siempre que estuviesen previamente aprobadas por el supervisor. Este acuerdo incorporaba, por lo tanto, nuevas tendencias en la medición y el seguimiento de las distintas clases de riesgo. Se hizo énfasis en metodologías internas, revisión de la supervisión y disciplina de mercado.

El acuerdo **Basilea III**, aprobado en diciembre de 2010, intentó adaptarse a la magnitud de la crisis económica, atendiendo a la exposición de gran parte de los bancos de todo el mundo a los “activos tóxicos” en los balances de los bancos y en los derivados que circulaban en el mercado. El temor al efecto dominó que pudiera causar la insolvencia de los bancos, hizo que se establecieron nuevas recomendaciones como:

- Endurecimiento de los criterios y aumento de la calidad del volumen de capital para asegurar su mayor capacidad para absorber pérdidas.

- Modificación de los criterios de cálculo de los riesgos para disminuir el nivel de exposición real.
- Constitución de colchones de capital durante los buenos tiempos que permitan hacer frente el cambio de ciclo económico.
- Introducción de un nuevo ratio de apalancamiento como medida complementaria al ratio de solvencia.

## **2.2. Entidades financieras**

*La “Ley General de Instituciones del Sistema Financiero” Art 2, señala: “Se caracterizan principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero, en el cual actúan de manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito e inversión”.*  
(pág. 3)

### **2.2.1. Tipos de entidades financieras**

*La “Ley General de Instituciones del Sistema Financiero” Art 2, “Son instituciones financieras privadas los bancos, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público”. Los bancos y las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo”. (Pág. 3)*

Las instituciones financieras son el principal motor en la economía de un país que permite por medio del crédito, la inversión y la captación de fondos a la vista y a plazo como principales productos la generación de recursos monetarios para el desarrollo económico

local regional y nacional. Las instituciones financieras son bancos, sociedades financieras, mutualistas, cooperativas de ahorro y crédito.

**Banco:**

*Es una institución que por un lado se encarga de cuidar el dinero que es entregado por los clientes y por el otro utiliza parte del dinero entregado para dar préstamos cobrando una tasa de interés. (Chiriboga Rosales, 2007, Pag.9)*

**Sociedad financiera:**

*Entidades financieras, que pueden realizar operaciones financieras facultadas a los bancos privados en las leyes que los rigen, con excepción de cuentas de ahorros y cuentas corrientes. (Chiriboga Rosales, 2007, Pag.9)*

**Mutualistas:**

*La Entidades financieras, cuya finalidad principal es la de captar ahorros, del público para otorgar crédito dirigido especialmente para financiar vivienda. (Chiriboga Rosales, 2007, Pag.9)*

**Cooperativas de ahorro y crédito:**

*Sociedades financiera de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas, que sin perseguir finalidades de lucro, tiene por objetivo planificar y realizar sus actividades de trabajo de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros. Las cooperativas no reguladas por la Superintendencia de Bancos se clasifican según la actividad que vaya a desarrollar como: producción, consumo crédito, viviendas; y, servicios. (Chiriboga Rosales, 2007, Pag.9)*

Un sistema financiero es el conjunto de instituciones que tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público y por otro, prestarlo a los demandantes de recursos.

### **2.3. Entidades de control de instituciones financieras en el Ecuador**

Existen en la actualidad dos organismos de control para las instituciones financieras nacionales, Superintendencia de Bancos que se encargan del control y monitoreo de bancos, sociedades financieras y mutualistas de ahorro y crédito principalmente y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que se encarga del monitoreo y control de las cooperativas de ahorro y crédito entre otras funciones. VisionFund Ecuador al ser una sociedad financiera en la actualidad es regularizada por la Superintendencia de Bancos desde el 2015

#### **2.3.1. Superintendencia de bancos**

*Entidad jurídica de derecho público, es un organismo técnico y autónomo, dirigido y representado por el Superintendente de Bancos. Tiene a su cargo la vigilancia y el control de las instituciones del sistema financiero público y privado, determinadas en la Constitución y en la Ley. (Chiriboga Rosales, 2007, Pág. 12)*

*La Superintendencia de bancos tiene por misión supervisar el buen uso de los recursos de la sociedad ecuatoriana depositados en el Sistema Financiero, para ello regula inspirada en la prudencia y controla con severidad, transparencia y consistencia. Busca mejorar la estabilidad de los sistemas que supervisa actuando con sigilo y discreción. (Chiriboga Rosales, 2007, Pág. 12)*

## **2.4. Sociedad financiera VisionFund Ecuador**

Presente en el Ecuador desde mayo del 1995, con el nombre en la actualidad Sociedad Financiera VisionFund Ecuador es líder en la colocación de microcrédito con Responsabilidad Social. Las razones de este liderazgo pueden encontrarse en la estrategia de propender al desarrollo de los microempresarios a través de nuestros servicios, Se inició como Fundación FODEMI (Fondo de Desarrollo Microempresaria), basada en la especialización en el negocio financiero Rural, cuidado siempre la calidad de servicio hacia el cliente.

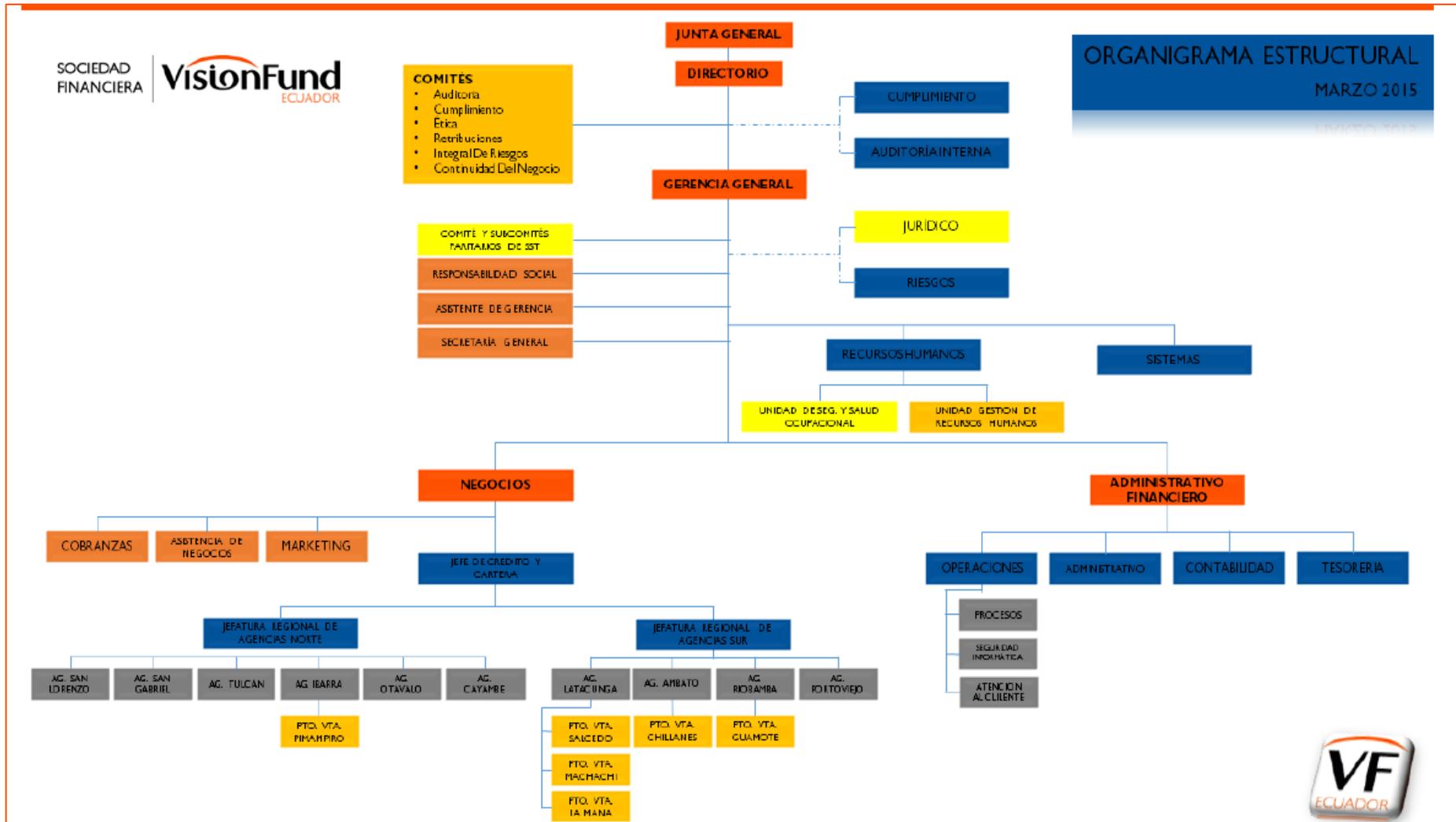
### **2.4.1. Organización Sociedad financiera VisionFund Ecuador**

La Estructura Orgánica de la Institución está compuesta por diferentes niveles de autoridades y responsabilidad, estos son:

- **Nivel Directivo:** Junta General, Directorio
- **Nivel Ejecutivo:** Gerente General, Gerente de Negocios, Gerente Adm. Financiero
- **Nivel de Control:** Auditoria Interna, Unidad de Riesgos, Oficial de Cumplimiento
- **Comités de Control:** Adm. Integral de Riesgos, Cumplimiento, Auditoria, Retribuciones, Ética y Paritario.

Gráfico N° 15

Organigrama de Sociedad Financiera VisionFund Ecuador



Fuente: VISIONFUND Ecuador

## 2.5. El proceso crediticio

En la definición del mapa de procesos de Sociedad Financiera VisionFund Ecuador se ha identificado al proceso de Crédito como un macro proceso productivo que conjuntamente con los procesos de gestión de captaciones y gestión de productos constituyen el enlace de valor de la Institución.

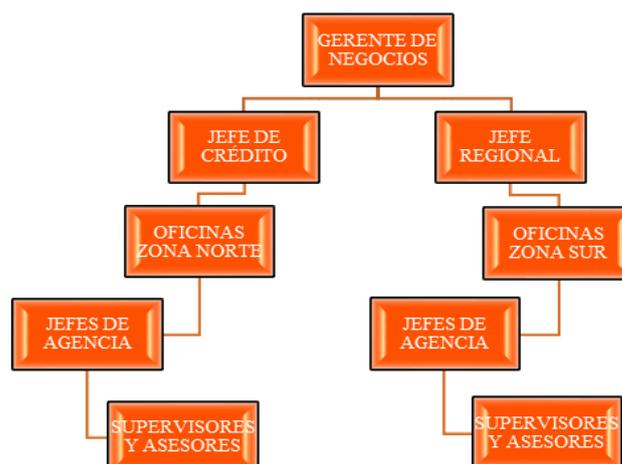
El Proceso de crédito constituye el principal generador de ingresos y por ende debe ser debidamente controlado para mitigar riesgos que puedan originar graves pérdidas económicas y el deterioro patrimonial de la Institución.

### 2.5.1. Estructura organizacional de la administración del proceso de crédito

En la siguiente gráfica se puede observar que de acuerdo al esquema anterior del proceso de crédito; el responsable de este proceso es la Gerencia de Negocios, para lo cual cuenta con dos brazos ejecutores de la políticas de negocios y crediticia que son: en la zona norte el Jefe de Crédito y en la Zona Sur el Jefe Regional, quienes tienen a su cargo las diferentes agencias y puntos de venta de la Institución y se soportan en otros funcionarios para la ejecución del proceso crediticio como son: el Jefe de Agencia, Coordinador de Punto de Venta, Supervisor de crédito, Asistentes Operativos, Asesor-Digitador, y finalmente los Asesores de Crédito.

#### Gráfico N° 16

#### *Estructura organizacional de la administración del proceso de crédito*



La ejecución del proceso de crédito comprende las siguientes fases con una descripción breve de su accionar; a detalle se encuentra establecido en el Manual de Crédito de la Institución:

### 2.5.2. Ejecución del proceso de crédito

a) *Promoción: Se distribuyen las zonas de cada ciudad para los diferentes Asesores de Crédito promociones los principales productos de crédito, con la finalidad de mantener el crecimiento de la organización y en base al mercado de la zona.*

b) *Formación de grupos: Consiste en la Formación de Bancas Comunales y Grupos Solidarios.*

c) *Verificación del crédito: Es la continuidad de los procesos anteriores y se refiere básicamente al levantamiento de la información, análisis de la capacidad de pago, digitación e instrumentación de las operaciones concluyendo en la supervisión, este último punto se refiere a la revisión previa al otorgamiento de un crédito que se puede solicitar la Supervisor, Coordinador, Jefe de Agencias.*

d) *Comité de Crédito: Es el nivel resolutorio y tiene la potestad de pedir mayor información, negar la solicitud, condicionar la aprobación, reducir el monto solicitado, solicitar supervisión de la carpeta, etc. La siguiente tabla muestra los límites de aprobación de cada comité.*

### Gráfico N° 17

#### Ejecución del proceso de crédito

METODOLOGÍAS GRUPALES							
Niveles	Nombre	Principal	Secundario	Monto Individual USD	Monto Grupal	% Renovación	Incremento Monto
1	Comité Supervisor	Supervisor	Asesor de Crédito 1 y 2	hasta \$ 1.500	5,000	60%	80%
2	Comité de Agencia	Jefe de Agencia	Supervisor-Coordinador Asesor Propone	> 1.500 hasta 4.000	15,000		100%
3	Comité Regional	Jefe de Crédito Jefe Regional	Jefe de Agencia Supervisor-Coordinador	> 4.000 hasta 5.000	20,000		150%
4	Comité Ejecutivo	Gerente General	Gerente de Negocios Jefe de Crédito / Jefe Regional		> 20.000		200%
El comité lo integraran mínimo 3 miembros							

NIVELES DE APROBACIÓN COMITÉ DE CRÉDITO						
METODOLOGÍA INDIVIDUAL						
Niveles	Nombre	Principal	Secundario	Monto Individual USD	% Renovación	Incremento Monto
1	Comité de Agencia	Jefe de Agencia	Supervisor-Coordinador Asesor Propone	hasta 2.000	60%	100%
2	Comité Regional	Jefe de Crédito Jefe Regional	Jefe de Agencia Supervisor-Coordinador	hasta 5.000		150%
3	Comité Ejecutivo	Gerente General	Gerente de Negocios Jefe de Crédito / Jefe Regional	> 5.000		200%
El comité lo integran mínimo 3 miembros						

Fuente: Intranet VISIONFUND Ecuador

*e) Desembolso - entrega de crédito y manejo de expedientes: Este proceso efectiviza la solicitud de crédito aprobada al cliente con la entrega de los recursos; posteriormente se custodia de cada oficina las garantías y se archiva el expediente de crédito.*

*f) Administración de mora y cobranzas: Constituye un subproceso de control y seguimiento de la cartera; con el fin de mantener la calidad de cartera a través de las técnicas más adecuadas para la recuperación del crédito, e incluye la etapa preventiva, la cobranza, extrajudicial, judicial y el castigo de cartera.*

*g) Novación de Créditos (renovación): Es la operación de crédito a través de la cual se extingue la primitiva obligación con todos los accesorios y nace una nueva, entera y totalmente distinta de la anterior; no obstante, las partes deben acordar mantener los accesorios, lo que se dará en modo expreso. (Pág. Intranet VisionFund Ecuador)*

En la colocación de los créditos la ejecución de cada una de las fases se debe cumplir a cabalidad, esto significará que el riesgo sea mínimo.

## 2.6. Riesgo

A continuación se definen los principales conceptos relacionados con riesgos financieros.

### **2.6.1. Conceptos de riesgo.**

*(Según REYES P.) En toda actividad y por ende en todo proceso existe la posibilidad de que haya una alteración respecto a sus resultados, se debe entender que existe un riesgo. Así, el riesgo se puede entender como “La variación que se puede producir en los resultados esperados de una situación dada, dentro de un periodo determinado”. (Pág. 32) edición 2012.*

*(Según la real academia de la lengua) se define riesgo de la siguiente manera: Dicho de acometer una empresa o de celebrar un contrato, Sometiéndose a influjo de suerte o evento, sin poder reclamar por la acción de estos. (22 edición 2010)*

*Y de acuerdo a lo que señala la “Norma ASNZ ISO 31000” publicada en el mes de noviembre del 2009 define al término riesgo como El efecto de la incertidumbre en el logro de los objetivos. Esto nos lleva a que el estudio de los riesgos este más enfocado en conocerlos y saber que puede ocurrir tratando de hacer una visualización de futuro y que le permitan a la entidad saber que le depara.*

En conclusión riesgo es la posibilidad de obtener un resultado adverso en la realización de cualquier actividad y este puede darse en un periodo determinado.

### **2.6.2. Administración de riesgos.**

*De acuerdo a lo expuesto en la “Resolución No. JB-2004-631 de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador” La administración de riesgos se define como:*

*“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”.*

Las Instituciones del sistema financiero se obligan a tener procesos que identifiquen, midan, den seguimiento y controlen los riesgos inherentes esto con el único objetivo que es salvaguardar su patrimonio y de terceros que fueron confiados.

### **2.6.3. Riesgos financieros**

#### **2.6.3.1. Antecedentes**

*El Comité de Basilea se estableció como el Comité Regulaciones Bancarias y Practicas Supervisoras por parte de los gobernadores de los Bancos Centrales del grupo de diez países a fines de 1974 como consecuencia de serios problemas en monedas internacionales y mercados bancarios (en especial la bancarrota de Bankhaus Herstatt en Alemania Occidental). Los miembros del Comité provienen de Bélgica, Canadá Francia, Alemania, Italia, Japón, Luxemburgo, Holanda, Suecia, Suiza, Reino Unido, y los Estados Unidos. (Chiriboga Rosales, 2007, pág. 115).*

*El Comité proporciona foro para la cooperación regular entre sus países miembros en lo que se refiere a materias de supervisión bancaria. La primera tarea del Comité, en respuesta a un mandato de los Gobernantes del Grupo de Diez países, fue considerar métodos para mejorar los sistemas de “advertencia oportuna”. Con posterioridad, el Comité ha discutido modalidades para la cooperación internacional con la finalidad de cerrar las brechas en la red supervisora y mejorar el entendimiento supervisor y la calidad a nivel mundial de la supervisión bancaria. (Chiriboga Rosales, 2007, pág. 115).*

*Casi veinte años han pasado dese que el Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria (El Comité de Basilea) introdujo su Acuerdo de capitales para la Banca*

*(Acuerdo de 1988). El negocio de servicios financieros, los avances en la administración del riesgo implícito, las realidades de supervisión de los mercados financieros han tenido una significativa transformación desde entonces. En junio de 1999 el Comité de Basilea publicó la primera propuesta de su Nuevo Acuerdo (Basilea 2) en reemplazo del Acuerdo de 1988 y sus enmiendas (que llegan hasta Basilea 1,5). Se trata de un armazón regulatorio más sensible al riesgo financiero, que presentan métodos que incluyen disciplinas avanzadas. (Chiriboga Rosales, 2007, pág. 115).*

El Comité de Basilea nace en 1974 como consecuencia de problemas en monedas internacionales y mercados bancarios, desde entonces el objetivo es dar mecanismos lo que se refiere a materias de supervisión bancaria

### **2.6.3.2. Concepto de riesgo financiero**

*“El riesgo puede ser definido como la volatilidad de los resultados esperados, generalmente el valor de activos o pasivos de interés”. Como consecuencia, en teoría financiera se define al riesgo como la dispersión esperada de los resultados debido a movimientos de variables financieras. (Chiriboga Rosales, 2007, pág. 112).*

Ante la necesidad de proteger el patrimonio de las instituciones financieras de los riesgos inherentes a la actividad financiera y para efectos de lograr una eficiente administración del riesgo; las instituciones deben adoptar políticas para el manejo de la liquidez, y diseñar estrategias para el manejo de este, con el fin de evitar el incumplimiento de los compromisos contractuales o los sobrecostos para su cumplimiento.

### **2.6.3.3. Clasificación de los riesgos financieros**

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

*Riesgo de Mercado*

*Riesgo de Reputación*

*Riesgo de Liquidez*

*Riesgo Operativo*

*Riesgo Legal*

*Riesgo Tecnológico*

*Riesgo de Tipo de Interés*

*Riesgo de Tipo de Cambio*

*Riesgo por país y de transferencia*

*Riesgo de Crédito. (Chiriboga Rosales, 2007, pág. 113).*

### **Riesgo de mercado.**

*También denominado “riesgo de la cartera de negociación”, es el derivado de la volatilidad de precio de los títulos de renta fija y variable de la cartera de negociación de las entidades de crédito.*

*Es decir, el riesgo de mercado se ocupa de los riesgos que tenga por las fluctuaciones de los precios de los títulos de renta fija y de renta variable que compongan en cada momento de su cartera de títulos para negociar en el mercado. (Chiriboga Rosales, 2007, pág. 113).*

### **Riesgo de reputación.**

*El riesgo de reputación surge de fallas operacionales del incumplimiento con las leyes y reglamentos o de otras fuentes. El Riesgo reputacional es particularmente dañino para los bancos, debido a que la naturaleza del negocio requiere que se mantenga la confianza de los depositantes acreedores y el mercado en general. (Chiriboga Rosales, 2007, pág. 115).*

**Riesgo de liquidez.**

*La liquidez es la capacidad que tiene una institución de cubrir sus necesidades de efectivo actuales y futuras para poder seguir otorgando préstamos, cubrir deudas y gastos.*

*El riesgo de liquidez hace referencia a la probabilidad de incurrir en pérdidas al no disponer de recursos líquidos suficientes para cumplir con las obligaciones asumidas. (Chiriboga Rosales, 2007, pág. 114).*

**Riesgo operativo**

*Se define como el riesgo de que se produzcan pérdidas como resultado de procesos, personal o sistemas internos inadecuados o defectuosos, o bien a consecuencia de acontecimientos externos.*

*Los tipos más importantes del riesgo operacional se refieren a fallas en los controles internos o del gobierno corporativo. Tales pérdidas pueden originar pérdidas financieras por errores, fraudes incapacidad para responder de manera pronta hacer que los intereses de la institución se vean comprometidos de una u otra manera. (Chiriboga Rosales, 2007, pág. 114).*

**Riesgo legal**

*Los bancos y entidades financieras están sujetas a varias formas de riesgo legal. Este puede incluir el riesgo de que los activos puedan valer menos o que las obligaciones puedan ser mayores que lo esperado debido a una asesoría legal o documentación inadecuada o incorrecta. (Chiriboga Rosales, 2007, pág. 114).*

**Riesgo de tipo de interés.**

*Se define como el impacto que puede tener la variación de los tipos de interés de mercado en la cuenta de resultados de la institución. La causa principal por la que la institución puede estar expuesto a fluctuaciones de tipo de interés es el desequilibrio entre activos a interés fijo/ variable financiados con pasivos a tipos de interés variable/ fijo. (Chiriboga Rosales, 2007, pág. 115).*

**Riesgo de tipo de cambio.**

*Se define como el impacto que puede tener la variación de los tipos de cambio en la cuenta de resultados del Banco que mantiene en su balance partidas de activo y pasivo denominadas en moneda extranjera. (Chiriboga Rosales, 2007, pág. 115).*

**Riesgo por país y de transferencia.**

*Además del riesgo crediticio de la contraparte inherente en el otorgamiento de préstamos, los préstamos internacionales también se ven afectados por el riesgo por el país, que se refiere a los riesgos asociados puede ser más aparente cuando se presta a los gobiernos extranjeros o su agencia debido a que estos préstamos típicamente no están asegurados, cosa que es importante considerar cuando se presta o se invierte en el extranjero, ya sea como deudores públicos o privado. (Chiriboga Rosales, 2007, pág. 115).*

**Riesgo de crédito.**

*Se ocasiona por el posible incumplimiento de la obligación de pago por parte del acreditado, tanto en operaciones crediticias que hayan supuesto desembolso, como en las que no suponen desembolso pero cuyo cumplimiento está garantizado por el Banco.*

*Es sin lugar a dudas el riesgo de mayor relevancia dentro de la actividad bancaria, así como el origen de la mayoría de las crisis bancarias registradas, ya sea por operaciones vinculadas, excesiva concentración, garantías insuficientes, deuda del tercer mundo o insolvencia de acreditados.*

*Adicionalmente, existen otros riesgos inherentes a una operación crediticia, tales como: riesgo de insolvencia, que se deriva de la incapacidad económica-financiera de los clientes para atender sus compromisos de pago con el banco, riesgo jurídico, nace por defectos en la formalización de las operaciones; y, riesgo de instrumentación, que se origina por errores en la operativa diaria de los instrumentos jurídicos, tales como contabilización, liquidaciones en fecha, vencimiento de garantías, etc. (Chiriboga Rosales, 2007, pág. 115).*

Una vez que se ha procedido a definir cada uno de los riesgos financieros, nos podemos dar cuenta que toda institución financiera está inmersa a estos tipos de riesgo, sin embargo el riesgo de crédito es el principal por el simple hecho de que toda institución tenga como principal ingreso sea a través de otorgar créditos cobrando tasa de interés, se desglosa en detalle el contenido de todos los puntos inmersos dentro del tema específico de **Riesgo de Crédito** como tema central de este trabajo de investigación.

## **2.7. Identificación de riesgo de crédito**

El riesgo crediticio tiene su origen en la actividad misma de concesión de las facilidades crediticias a los clientes. Este riesgo puede verse incrementado más allá de lo normal por la existencia de una o varias de las siguientes situaciones:

- Deficiente análisis crediticio del personal responsable.
- Situación económica no favorable en el mercado objetivo crediticio de Institución.
- Deterioro de las condiciones de vida de los deudores y/o sus avalistas.
- Deficiencias en la labor de cobranza administrativa, extrajudicial y judicial.
- Sobreendeudamiento de los clientes y/o reducción de su capacidad de pago

El Riesgo crediticio es determinante a la hora de otorgar un préstamo, por cuanto la cartera de crédito representa el mayor activo y por lo tanto la incidencia en los resultados de la institución es influyente, ya que el deterioro en la calidad de la cartera implica una mayor provisión de ésta, reflejándose en el estado de resultados, a través de un mayor gasto.

Es la primera fase del proceso de Administración del Riesgo de Crédito, permite a la institución, identificar el Riesgo de Crédito al que están expuestas en función del tipo de posiciones asumidas y de los productos y mercados que atienden, de conformidad con las operaciones autorizadas en su objeto social.

Esta etapa también se realizará previamente a la creación de nuevos productos, determinando el perfil de riesgo y cuantificando el impacto que éstos tienen en el nivel de exposición al Riesgo de Crédito de la institución.

## **2.8. Definiciones relacionadas con el riesgo de crédito**

***Incumplimiento.-*** Es no efectuar el pago pactado dentro del período predeterminado; o, efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programado, o, en distintas condiciones a las pactadas en el contrato;

***Probabilidad de incumplimiento (pi).***- Es la posibilidad de que ocurra el incumplimiento parcial o total de una obligación de pago o el rompimiento de un acuerdo del contrato de crédito, en un período determinado;

**Nivel de exposición del riesgo de crédito (E).**- Es el valor presente (al momento de producirse el incumplimiento) de los flujos que se espera recibir de las operaciones crediticias;

**Tasa de recuperación (r).**- Es el porcentaje de la recaudación realizada sobre las operaciones de crédito que han sido incumplidas;

**Severidad de la pérdida (1 - r).**- Es la medida de la pérdida que sufriría la institución controlada después de haber realizado todas las gestiones para recuperar los créditos que han sido incumplidos, ejecutar las garantías o recibirlas como dación en pago. La severidad de la pérdida es igual a (1 - Tasa de recuperación);

**Pérdida esperada (PE).**- Es el valor esperado de pérdida por riesgo crediticio en un horizonte de tiempo determinado, resultante de la probabilidad de incumplimiento, el nivel de exposición en el momento del incumplimiento y la severidad de la pérdida:

$$PE = E * pi * (1 - r)$$

**Sistemas de selección.**- Son los procesos que apoyan la toma de decisiones crediticias, constituidos por un conjunto de reglas de decisión, a través de las cuales se establece una puntuación crediticia, utilizando información histórica y concreta de variables seleccionadas;

**Sistemas de medición de riesgo.**- Son los procesos de revisión permanente de los portafolios de crédito o inversiones para pre-identificar modificaciones en determinadas variables que pueden derivar en mayores probabilidades de incumplimiento o debilitamiento de la calidad crediticia;

**Sistemas de información.**- Son los procesos que permiten realizar un seguimiento de los activos, de los riesgos, de modo que puedan describir situaciones en forma

*sistemática con frecuencias establecidas, en función de indicadores de comportamiento de variables determinadas;*

***Provisiones específicas.-*** *Son las que surgen del análisis individual de cada sujeto de crédito como estimaciones de pérdida, o que la Superintendencia de Bancos y Seguros dispone sean constituidas sobre un segmento del portafolio, en aplicación de la normatividad vigente;*

***Provisiones genéricas.-*** *Son las que surgen como estimaciones de pérdida que se constituyen para cubrir riesgos no identificados con relación a las operaciones directas e indirectas, generados en el proceso de administración del riesgo de crédito;*

***Segmentaciones.-*** *Son las opciones de clasificación utilizadas por la institución controlada para definir, identificar y analizar adecuadamente los grupos de sus clientes en relación con la gestión del riesgo de crédito.*

***Riesgo de Incumplimiento :*** *De acuerdo con la definición provista en la Resolución JB-2003-602, un evento de incumplimiento por parte del prestatario o sujeto de crédito será considerado como el no efectuar el pago pactado dentro del período predeterminado, o efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programado, o en distintas condiciones a las pactadas en el contrato.*

*Relacionado con el concepto de incumplimiento se encuentran los indicadores de probabilidad de incumplimiento, severidad dado el incumplimiento, y nivel de exposición del riesgo de crédito, los mismos que serán fundamentales en la medición y gestión del riesgo de crédito, por lo que estos indicadores serán medidos por la Institución a nivel de operación individual.*

**Riesgo de Exposición:** Se presenta riesgo de exposición cuando los créditos pueden pagarse total o parcialmente de manera anticipada, en especial cuando no existe penalización, ya que no se conoce con exactitud el plazo de liquidación y por ello se dificulta la estimación de los montos en riesgo.

**Riesgo de Recuperación:** Cuando existe incumplimiento, la recuperación no se puede predecir, ya que depende del tipo de incumplimiento y de numerosos factores relacionados con las garantías que se hayan recibido, el tipo de garantía de que se trate y su situación al momento del incumplimiento. La existencia de una garantía minimiza el riesgo de crédito si esta puede.

## **2.9. Medición del riesgo crediticio**

La Medición del Riesgo permitirá a la institución, cuantificar el riesgo incorporado tanto en sus activos crediticios como en los administrados, no solo de manera inicial sino a lo largo de la vida de los mismos. Es decir, que permita definir criterios para:

- El nivel de tolerancia o límite de exposición general y particular frente al Riesgo de Crédito.
- La exigencia y aceptación de garantías en cada tipo de activo crediticio
- La constitución de provisiones generales y/o individuales

## **2.10. Manual**

### **2.10.1. Definición de manual**

*(Vásquez, 2009) Los Manuales contienen una serie de referencias de organización que son usados frecuentemente por los ejecutivos como política de acción". (pág. 199).*

*(Munch, 2010), Menciona: "Son documentos que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización" (pág. 71).*

Los manuales contienen información respecto de las tareas que debe cumplir cada puesto de trabajo y cada unidad administrativa. Facilitan por otro lado una mejor selección del personal para los distintos cargos de la empresa.

Además, los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas, y son fundamentalmente, facilitadores de comunicación e interacción.

### **2.10.2. Importancia**

Con el cambio actual de innovación tecnológica la complejidad de los mercados y la competitividad, que tipifican al mundo empresarial moderno, la administración de cualquier empresa demanda la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos.

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso, sea este administrativo o financiero. Por ello, un manual jamás puede ser considerado como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización y susceptible a ser actualizado o modificado.

Un manual no es la solución total de los problemas administrativos-financieros de una organización, el manual debe ser considerado como el reflejo de una administración bien organizada y eficiente, que analiza constantemente las funciones y métodos de trabajo procurando cada momento su tecnificación y racionalización.

### **2.10.3. Clasificación de los manuales**

*(Gomez, 2010), Manifiesta que existen diversas clasificaciones de los manuales a los cuales son:*

- *Por su alcance*
- *Generales o de aplicación universal.*
- *Departamentales o de aplicación específica.*
- *De puestos o aplicación individual.*
- *Por su contenido*
- *De historia de la empresa o institución.*
- *De organización.*
- *De políticas.*
- *De procedimientos.*
- *De contenido múltiple (manual de técnicas).*
- *Por su función específica o área de actividad.*
- *De personal.*
- *De ventas.*
- *De producción o ingeniería.*
- *De finanzas.*
- *Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas.*
- *Otras funciones. (pág. 380)*

#### **2.10.4. Contenido de los manuales**

*“El contenido de los Manuales dependerá del asunto a tratar y del tamaño de la empresa. Un manual de Organización y Funciones, contiene los siguientes aspectos:*

*a) Aspectos Generales.- Antecedentes, objetivos y políticas de la institución.*

*b) Aspectos Esenciales.- Descripción de las unidades administrativas y de los puestos de trabajo.*

*c) Aspectos Complementarios.- Detalle del organigrama interno que posee la empresa o institución". (VASQUEZ, 2009, pág. 200)*

Es importante mencionar que el contenido que posee el manual, depende en cierta forma del éxito del desempeño de las actividades internas de la organización, debido a que en este se plasman aspectos muy importantes como: objetivos institucionales, estructura organizativa con sus unidades y el tipo de puestos que se requiere para cada uno de ellos, se evidencia la definición de autoridad y responsabilidad.

#### **2.10.5. Pasos para la elaboración de manuales**

Se presentan los siguientes pasos:

- *Recopilación de información*
- *Estudio y análisis de la documentación recopilada*
- *Elaboración del proyecto del manual*
- *Dictamen de autoridad competente*
- *Propuesta definitiva del manual revisado*
- *Aprobación por la más alta autoridad de la empresa*
- *Publicación del manual y distribución. (VASQUEZ, 2009, pág. 207)*

Es necesario recopilar información sobre normas, políticas, problemas que se suscitan internamente, leyes de constitución, manuales, organigramas, reglamentos, circulares, instructivos que pueden obtenerse a través de entrevistas, encuestas a las personas directamente relacionadas con esta información; es imprescindible que esta información sea analizada y estudiada para que se rescate aquella que sea necesaria e importante para que los resultados sean los deseados.

## **2.10.6. Estructura de un manual**

### **Identificación**

- *Logotipo de la organización.*
- *Nombre oficial de la organización.*
- *Título y extensión general o específico. (si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere).*
- *Lugar y fecha de elaboración.*
- *Número de revisión.*
- *Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.*

Clave de la forma en primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

### **Índice o contenido**

*Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.*

### **Prólogo y/o introducción**

*Sección en donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.*

### **Antecedentes históricos**

*Descripción de la historia de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.*

### **Legislación o base legal**

*Este punto contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.*

*Es recomendable que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares.*

### **Atribuciones**

*Trascripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).*

### **Estructura orgánica**

*Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.*

*Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de adscripción. Además, es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.*

### **Organigrama**

*Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles*

*jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.*

## **Funciones**

*Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica necesarios para cumplir con las facultades de la organización.*

*Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:*

- *Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.*
- *Que sigan el orden establecido en la estructura.*
- *Que la redacción se inicie con un verbo en tiempo infinitivo.*

## **Descripción de puestos**

*Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información.*

*Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación), relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.*

## **Revisión y aprobación**

*Redactado el proyecto del manual, será presentado a la autoridad superior de la dependencia descrita para que haga las correcciones necesarias, lo revise y otorgue el visado al documento.*

Los organigramas son una representación gráfica de la estructura de la organización que aporta de manera esquemática información referente a la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad.

El contar con un organigrama permite tener una estructuración de cómo está conformada la empresa lo cual nos ayuda con la jerarquía de puestos (nivel jerárquico), direccionamiento, grado de autoridad, disposiciones.

## **2.11. Control interno**

### **2.11.1. Definición**

*(THOMPSON, 2008) “Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas” (pág. 1)*

El control no debe considerarse como un sistema aislado, temporal y ajeno a las demás fases de la administración (planificación, organización, dirección, coordinación y obviamente el control interno). El control interno no es un complemento de la organización sino que está incorporado a los procesos, que puede incidir en el logro de los objetivos y apoyar las decisiones de calidad.

La máxima autoridad de las instituciones y organizaciones es la responsable de la administración y por ende del control interno, para que las operaciones de la entidad se realicen eficazmente de acuerdo con las políticas y normas establecidas. Por otro lado el control interno es inherente a todo el personal.

### **2.11.2. Objetivos del Control Interno**

El diseño, la implementación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del sistema de control interno se deben orientar de forma radical al logro de los siguientes objetivos:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar.
- Garantizar la eficiencia y economía en todas las operaciones de la empresa, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización.
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que pueden comprometer el logro de los objetivos programados.
- Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones.

### **2.11.3. Elementos del Control Interno**

El control interno está compuesto por cinco componentes:

## **Ambiente de control**

La esencia de cualquier negocio es su personal, sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia y el ambiente en el que se opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

Los factores del ambiente de control incluyen lo siguiente:

- Valores de integridad y ética.
- Compromisos de competencia.
- Junta de Directores o participación del Comité de Auditoría.
- Filosofía de la gerencia y estilo de la operación.
- Estructura organizacional.
- Asignación de auditoría y responsabilidad.
- Políticas y prácticas de recursos humanos.

## **La valoración del riesgo**

Cada empresa enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados jerárquicamente. Dado que las condiciones económicas, industriales reguladoras y de operación continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

Los riesgos podrán surgir o cambiar debido a circunstancias tales como:

- Cambios en el ambiente de operación.
- Nuevo personal.
- Crecimiento rápido.
- Sistema de información nuevo o reorganizado.

- Nuevas tecnologías.
- Reestructuraciones de la entidad.
- Operaciones foráneas.
- Pronunciamientos contables

### **Las actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que se llevan a cabo en el área administrativa, para asegurar que se estén tomando las acciones necesarias para los riesgos y el cumplimiento los objetivos. Las actividades de control son diversas como: aprobaciones, autorización, verificación, reconciliaciones, revisión del desempeño de obligaciones, segregación de responsabilidades.

### **La información y comunicación**

Debe identificarse, registrarse y comunicarse la información pertinente en una forma oportuna que facilite al personal cumplir sus responsabilidades. El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. La comunicación también debe ser externa con clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

### **Monitoreo**

Los sistemas de control interno cambian con el tiempo. La manera como se aplican los controles tiene que evolucionar, debido a que los procedimientos pueden tornarse menos efectivos, o quizás no se desempeñen ampliamente por razones diversas como la llegada de personal nuevo, la variación de las actividades del entrenamiento y la supervisión, la reducción de tiempo y recursos y otras presiones adicionales.

El monitoreo asegura que el control interno continua operando efectivamente. Este proceso implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño y la operación de los controles en una adecuada base de tiempo, y realizando las acciones necesarias.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación se propone la elaboración del siguiente “MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO EN LA SOCIEDAD FINANCIERA VISIONFUND ECUADOR DE LA CIUDAD DE IBARRA”

#### **3.1. Introducción**

Dentro del mercado financiero, la mayoría de entidades dedicadas a la intermediación financiera están expuestas al riesgo crediticio, riesgo que se caracteriza por la probabilidad del no cumplimiento de las obligaciones en las condiciones pactadas, debido al giro del negocio y a diversos factores que se sub estiman antes de conceder un crédito como la capacidad de pago del cliente, la calidad del colateral o garantía que respalda el préstamo, la solidez financiera del cliente y el entorno económico. El riesgo de crédito es considerado como el más relevante para toda institución financiera, ya que se encuentra en la fuente o razón de ser de la misma.

Por tal razón la aparición de nuevas técnicas de identificación, medición y control cobra relevancia e impone una rápida puesta en marcha de las mismas a fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto de los eventos de riesgo detectados, evitando

así que la institución incurra en pérdidas económicas o que al menos estas sean aceptables y no representen mayor perjuicio para la institución.

## **3.2. Generalidades**

### **3.2.1 Objetivo General.**

Establecer las políticas y procedimientos para una adecuada gestión de riesgo crediticio de modo que se definan claramente metodologías para identificar, medir, tener un seguimiento y control de riesgo para la colocación de créditos.

### **3.2.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la calidad de la cartera de créditos;
- Determinar las posibles pérdidas que se derivan de la actividad crediticia;
- Mantener el valor del patrimonio de la entidad.
- Asegurar que los recursos provenientes de las fuentes de fondeo sean colocados con responsabilidad, seguridad y rentabilidad.
- Analizar y hacer frente a una variedad de escenarios crediticios diferentes, facilitando la gestión del riesgo de crédito;
- Saber cómo supervisar, controlar y tomar medidas necesarias con respecto al riesgo, para así lograr los objetivos de la institución;
- Minimizar las pérdidas por riesgo crediticio, de acuerdo al mercado en que se participa.

### **3.2.3. Alcance**

Las disposiciones del presente manual son aplicables dentro de la estructura de la Sociedad Financiera VisionFund Ecuador, en sus áreas de negocios y operativas, productos, servicios estableciendo las pautas necesarias para eventos internos como externos.

El Manual se ha desarrollado según lo dispuesto en la Resolución No. JB-2003-602, las instituciones controladas deben establecer esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito al que se expone en el desarrollo del negocio.

### **3.3. Políticas y Responsabilidades para la Gestión del Riesgo Crédito**

#### **3.3.1. Políticas Generales.**

- La determinación de montos, plazos, tasas de interés, garantías adecuadas, destino, base de apalancamiento, forma de pago y demás parámetros de los créditos; los aplicará el Comité ALCO, dentro de los límites aprobados por el Directorio, sobre el cual se basarán los niveles de aprobación de los créditos, de acuerdo a la evaluación de riesgo de la Institución.
- Evitar sobrepasar los límites de riesgo establecidos para cada producto, región tipo de cliente, etc. o combinación de los mismos, ya que éste hecho determinará estar fuera del presupuesto general y de las políticas establecidas en el manual de crédito.
- Otorgar el menor número de excepciones a las políticas de crédito con el fin de enmarcar la cartera sobre los supuestos para los cuales funcionarán los diversos indicadores de riesgo.
- Minimizar al máximo nivel que los clientes que se encuentren en mora empeoren su estado, por lo que se plantearán alternativas como refinanciamientos, gestión de cobranza, etc. Con el fin de evitar el mayor número de pérdidas por incumplimiento.
- Evitar aumentar las pérdidas vía castigos lo cual impacta negativamente a los resultados de la institución.
- Maximizar la cobranza de los créditos usando varias acciones que proporcionen efectividad en la recuperación de los saldos vencidos.

- Las gestiones de recuperación de mora se llevarán a cabo desde el primer día que un crédito entra a vencido; por esta razón el reporte de morosidad, para su control, será emitido diariamente.
- Diversificar al máximo las carteras individuales por asesor de crédito con el fin de aminorar el riesgo.
- Revisar frecuentemente las políticas de crédito para cada producto fruto de una retroalimentación dada por los diversos indicadores de riesgo de crédito.
- El departamento de crédito contará con personal calificado para la concesión y recuperación de la cartera
- Evaluar el comportamiento de la cartera de crédito, que en términos de crecimiento no debiera ser menor a lo establecido en el presupuesto y plan operativo anual.
- Aplicar todas las técnicas necesarias para recuperar los créditos en trámites judiciales dentro de los tiempos legales previstos, evitando la prescripción de los mismos.
- Evitar la concentración de funciones en la concesión del crédito en un mismo funcionario
- Generar información confiable y necesaria, para dar a conocer en forma oportuna a la administración para la toma de decisiones.
- El patrimonio técnico deberá crecer a la par de la perspectiva financiera establecida en el presupuesto que deberá ser evaluado en forma mensual.

### **3.3.2. Responsabilidades**

#### **3.3.2.1 Directorio**

- Conocer y comprender los riesgos inherentes a la estrategia de negocio que asume VisionFund Ecuador.
- Determinar y actualizar permanentemente las estrategias, políticas, procesos y procedimientos, que permitan una eficiente administración del riesgo de crédito además de su adecuado seguimiento, así como el modo de divulgación y concienciación de la

política organizativa, que enfatice la importancia del control del riesgo en todos los niveles.

- Aprobar la incursión de VisionFund Ecuador en nuevos negocios, operaciones y actividades de acuerdo con la estrategia del negocio, a las normas legales y estatutarias y en cumplimiento a las políticas internas de administración de riesgo de crédito.
- Establecer límites generales prudenciales para la administración del riesgo de créditos compatibles con las actividades, estrategias y objetivos institucionales y que permitan una eficaz reacción frente a situaciones adversas.
- Implantar medidas correctivas en caso de que las estrategias, políticas, procesos y procedimientos para la administración de riesgo de crédito no se cumplan, o se cumplan parcialmente o en forma incorrecta.
- Asegurarse de que los niveles de la administración de riesgo establezcan un sistema de medición para valorar los riesgos, vincular el riesgo al de patrimonio técnico de la institución y aplicar un esquema para vigilar la observancia de las políticas internas.
- Asegurarse de que la institución cuente con recursos humanos, materiales y equipo que permitan la eficiente administración de riesgo de crédito.
- Designar a los miembros del comité de administración integral de riesgos.

#### **3.3.2.2. Comité de Riesgos**

- Diseñar y proponer estrategias, políticas, procesos y procedimientos para la gestión de riesgo de crédito y someterlos a la aprobación del directorio.
- Asegurarse de la correcta ejecución tanto de la estrategia, como de la implantación de políticas, metodologías, procesos y procedimientos de la administración del riesgo de crédito.
- Proponer al directorio los límites específicos apropiados por exposición del riesgo de crédito.

- Informar oportunamente al directorio, respecto de la efectividad, aplicabilidad y conocimiento por parte del personal de la institución, de las estrategias, políticas, procesos y procedimientos fijados.
- Conocer en detalle las exposiciones de los riesgos asumidos en términos de afectación al patrimonio técnico y con relación a los límites establecidos para el riesgo de crédito.
- Aprobar, cuando sea pertinente, los excesos temporales de los límites, tomar acción inmediata para controlar dichos excesos e informar inmediatamente tales asuntos al directorio.
- Proponer al directorio la expedición de metodologías, procesos, manuales de funciones y procedimientos para la administración del riesgo de crédito.
- Aprobar los sistemas de información gerencial, conocer los reportes de posiciones para el riesgo de crédito y el cumplimiento de límites fijados, y adoptar las acciones correctivas según corresponda.
- Informar oportunamente al directorio sobre la evolución de los niveles de exposición del riesgo de crédito identificados.
- Poner en conocimiento del directorio cambios repentinos en el entorno económico que genere un aumento en la exposición al riesgo de crédito, o por cualquier asunto que en criterio del comité de administración integral de riesgos sea necesario tratar.

### **3.3.2.3. Gerencia General**

- Proponer el Plan Estratégico de VisionFund Ecuador al directorio, el cual deberá incluir un detalle de los niveles de apetito y tolerancia al riesgo de crédito haciendo referencia a los documentos en los que se desarrolle este aspecto.
- Comunicar e implementar la gestión del riesgo de crédito conforme a las disposiciones aprobadas por el directorio.

- Velar por el cumplimiento de las políticas, estrategias y procedimientos aprobados para la gestión del riesgo de crédito y establecer las acciones correctivas en el caso de que las mismas no se cumplan, se cumplan parcialmente o de manera incorrecta.
- Asumir ante el directorio los resultados de la gestión del Riesgo de Crédito de la Gerencia de Negocios.
- Informar al directorio cuando las provisiones constituidas resulten menores a las requeridas disminuyendo el patrimonio.

#### **3.3.2.4. Gerencia de Negocios**

- Asumir, ante el gerente general, los resultados de la gestión de riesgos correspondiente a su área.
- Asegurar la consistencia entre las operaciones de crédito y el nivel de apetito y tolerancia al riesgo, definido para su ámbito de acción.
- Velar por el cumplimiento del marco regulatorio y las normas relacionadas a la gestión del riesgo de crédito.
- Solicitar opinión a la Gerencia de Riesgos sobre la posibilidad de ejecución de cualquier tipo de operación financiera nueva, a efectos de considerar su impacto en el riesgo de crédito.

#### **3.3.2.5. Auditoria Interna**

- Realizar la revisión de la clasificación crediticia de los deudores.
- Verificar que se cumplan los límites de exposición al riesgo de crédito, siendo responsable de informar a las instancias que corresponda cualquier incumplimiento.
- Verificar que se implementen sistemas de control interno efectivos, relacionados con la gestión del riesgo de crédito.

### **3.3.2.6. Unidad de Riesgos**

- Diseñar y proponer al comité de administración integral de riesgos las estrategias, políticas, procedimientos y los manuales respectivos para la gestión del riesgo de crédito, de acuerdo con los lineamientos que fije el directorio.
- Desarrollar y someter a consideración y aprobación del comité de administración integral de riesgos la metodología para identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear el riesgo de crédito.
- Poner en práctica las políticas de gestión del riesgo de crédito.
- Actualizar cuando corresponda los manuales de procedimientos del riesgo de crédito.
- Implementar mecanismos que aseguren la permanente actualización de las metodologías desarrolladas.
- Monitorear el nivel de exposición del riesgo de crédito y proponer mecanismos de mitigación de las posiciones.
- Calcular y velar por el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo, los niveles de autorización dispuestos y proponer mecanismos de mitigación de las posiciones.
- Analizar de forma sistemática las exposiciones por tipo de riesgos respecto de los principales clientes, sectores económicos de actividad, área geográfica, entre otros.
- Diseñar y someter a consideración del comité de administración integral de riesgos, un sistema de indicadores de alerta temprana, basado en reportes objetivos y oportunos, que permita reflejar los niveles de exposición a los riesgos y posibilite realizar ejercicios de simulación de escenarios de stress y cumplimiento de límites.
- Informar oportunamente al comité de administración integral de riesgos y demás instancias pertinentes, sobre la evolución de los niveles de exposición de cada uno de los riesgos de identificados.

- Calcular y valorar las posiciones sensibles de cada uno del riesgo de crédito identificado y su afectación al patrimonio técnico de la entidad y las estrategias de cobertura adecuadas a dichas posiciones.
- Analizar la incursión de VisionFund Ecuador en nuevos negocios, operaciones y actividades acorde con la estrategia del negocio, con sujeción a las disposiciones legales, normativa y estatutaria.
- Analizar el entorno económico y de la industria y sus efectos en la posición de riesgos de la institución, así como las pérdidas potenciales que podría sufrir ante una situación adversa en los mercados en los que opera

La Unidad de Riesgos de VisionFund Ecuador es autónoma responsable de identificar, medir, monitorear, controlar/mitigar y divulgar cada uno de los riesgos registrados en la institución. Esta unidad es independiente de las áreas de negocio y financiero a fin de evitar conflicto de intereses y asegurar una adecuada separación de responsabilidades.

La Unidad de Riesgos de VisionFund Ecuador está compuesta por: Jefe de Riesgos y 2 Oficiales de Riesgo.

### **Funciones del Jefe de Riesgos**

- Desarrollar y proponer al Comité de Administración Integral de Riesgos, estrategias, políticas, procedimientos, metodologías, planes de contingencia y límites para la gestión integral de riesgos y de cada uno de los riesgos identificados, conforme a lineamientos que fije el Directorio.
- Implementar y verificar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y metodologías para la gestión de riesgos establecidos en la institución.
- Velar por el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo y los niveles de autorización dispuestos.

- Analizar las solicitudes de exceso de límites y excepciones que soliciten las áreas de negocio y sugerir planes de acción para el Comité de Administración Integral de Riesgos o Directorio.
- Analizar de forma sistemática las exposiciones por tipo de riesgo respecto a los principales clientes, sectores económicos de actividad área geográfica entre otros.
- Construir la matriz de riesgo institucional y someter a consideración del Comité de Administración Integral de Riesgo.
- Diseñar un plan de comunicación en todos los niveles de la institución a fin de informar sobre sus responsabilidades con respecto a la Administración Integral de Riesgos.
- Preparar reportes e informes para el Comité de Administración Integral de Riesgos y los organismos de control de manera oportuna.
- Analizar los informes de factibilidad sobre nuevas operaciones y actividades acordes con las políticas de la Administración Integral de Riesgos.
- Analizar el entorno económico y sus efectos en la posición de riesgos de la institución, así como las pérdidas potenciales que podrían sufrir ante una situación adversa en los mercados en los que opera.
- Elaborar y proponer al Comité de Administración Integral de riesgos planes de continuidad del negocio para su posterior aprobación por parte del Directorio u organismo de control.
- Convocar al Comité de Administración Integral de Riesgos, toda vez que considere necesario, por razón atribuible al incumplimiento de algún límite establecido.
- Preparar las actas del Comité de Administración Integral de Riesgos, para su conocimiento y aprobación respectiva.

### **Funciones del Oficial de Riesgos**

- Verificar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y metodologías para la gestión de riesgo establecidos en la institución.
- Apoyar en la verificación del cumplimiento de los límites de exposición al riesgo y los niveles de autorización dispuestos.
- Supervisar el cumplimiento de la matriz de riesgo institucional.
- Apoyar en la implementación y ejecución del plan de comunicación en todos los niveles de la institución.
- Preparar reportes e informes para la aprobación del Jefe de Riesgos.
- Apoyar en la elaboración de las actas del Comité de Administración Integral de Riesgos y mantener el archivo de toda la documentación relacionada a la Gestión Integral de Riesgos.

Cada institución controlada tiene su propio perfil de riesgo según las características de los mercados en los que opera y de los productos que ofrece; por lo tanto, al no existir un modelo único de administración del riesgo de crédito, cada entidad debe desarrollar su propio esquema.

Las instituciones controladas deberán contar con un proceso formalmente establecido de administración del riesgo de crédito que asegure la calidad de sus portafolios y además permita identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas esperadas, a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio técnico.

#### **3.4. Interacción del Proceso de Riesgo con el Proceso Crediticio**

La Unidad de Riesgos en la administración del proceso crediticio tendrá la siguiente interacción:

## Cuadro N° 14

*Interacción del Proceso de Riesgos en el Proceso Crédito*

<b>INTERVENCIÓN DE LA UNIDAD DE RIESGOS EN EL PROCESO DE CRÉDITO</b>			
<b>PROCESO DE RIESGO</b>	<b>IDENTIFICACIÓN</b>	<b>MEDICIÓN</b>	<b>CONTROL Y MONITOREO</b>
<b>PROCESO DE CRÉDITO</b>			
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	Análisis de nuevos productos. Identificación de riesgos en los productos de crédito y su promoción.	Evaluar la situación financiera y económica del entorno y mercado en donde opera la institución. Evaluar la eficacia de las políticas.	Verificar en forma periódica las condiciones de colocación del mercado a fin de conciliar las políticas de colocación de crédito con las políticas financieras de la institución.
<b>EVALUACIÓN Y APROBACIÓN</b>	Identificar riesgos en los procedimientos de evaluación y aprobación de las operaciones.	Evaluar el grado de dependencia e interrelación entre las diferentes áreas, la correcta segregación de funciones entre las áreas de negocios, evaluación y aprobación de las operaciones. Evaluar las operaciones de crédito que por sus montos deben ser analizadas por la Unidad de Riesgos.	Analizar periódicamente las carpetas de crédito para verificar el cumplimiento de las políticas y límites establecidos por la Administración.  Evaluar el nivel de riesgo del proceso de crédito respecto a fallas de origen operativo.
<b>DESEMBOLSO</b>	Detectar riesgos en los procedimientos de desembolso. Identificación de riesgos legales en la elaboración de documentos.	Medir margen de errores operativos en el proceso de desembolso.	Realizar evaluaciones de las actividades del personal de negocios de forma periódica. Evaluar el nivel de riesgo del proceso de crédito respecto a fallas de origen operativo.
<b>SEGUIMIENTO</b>	Identificación de riesgos asociados al destino de los recursos colocados y estado de las operaciones de crédito.	Analizar la evolución de la cartera en el tiempo mediante la metodología de cosechas.	Verificar comparativa e históricamente los comportamientos y tendencias de las metodologías de crédito, así como los niveles de colocaciones, los saldos según calificación, tasa activa, concentración de portafolios, entre otros.
<b>RECUPERACIÓN</b>	Identificar riesgos que se originen en el subproceso de recuperación que puedan originar el deterioro de la cartera de crédito.	Evaluar el estado de la cartera, la evolución de morosidad y la efectividad de los mecanismos de cobranzas.	Evaluar mensualmente la cartera, y determinar el grado de recuperación, llevando estadísticas de su comportamiento e índices de morosidad.

Fuente: VISIONFUND Ecuador

Elaborado por: El Autor

**3.5. El Proceso Crediticio**

En la definición del mapa de procesos de Sociedad Financiera VisionFund Ecuador se ha identificado al proceso de Crédito como un macro proceso productivo que conjuntamente

con los procesos de gestión de captaciones y gestión de productos constituyen la cadena de valor de la Institución.

**Gráfico N° 18**

***Cadena de Valor de la Institución***



Fuente: VISIONFUND Ecuador

El Proceso de crédito constituye el principal generador de ingresos y por ende debe ser debidamente controlado para mitigar riesgos que puedan originar graves pérdidas económicas y el deterioro patrimonial de la Institución.

**Gráfico N° 19**

**Proceso Crediticio**

PROCESO	SUBPROCESO	DUEÑO PROCESO	PROCEDIMIENTO	RESP.PROP.
Gestión de Crédito	Comercialización	GER.NEG	Promoción	JEF.AGN
			Formación de grupos	JEF.AGN
			Levantar información y verificar domicilios	JEF.AGN
	Evaluación y Aprobacion	GER.NEG	Digitación de la información	ASE.DIG
			Supervisar y verificar crédito	JEF.AGN
			Comite de Crédito	JEF.AGN
			Instrumentar de garantías hipotecarias	JEF.AGN
	Desembolso	JEF.OPE	Desembolso y Liquidación de Crédito	ASS.OPE
			Liquidación en efectivo	ASS.OPE
			Seguimiento y control de garantías.	ASS.OPE
	Seguimiento	GER.NEG	Seguimiento a operaciones desembolsados	JEF.AGN
			Novacion de crédito	JEF.AGN
	Recuperacion	GER.NEG	Recuperación normal y extrajudicial	JEF.AGN
			Recuperacion de cartera en demanda judicial	JEF.AGN
			Pago de crédito en caja	CAJERA
			Pago de préstamo banco	JEF.OPE
			Pago de préstamo en el campo	JEF.AGN
Seguimiento periódico de recuperación judicial			JEF.AGN	
Castigo de crédito			JEF.AGN	

Fuente: VISIONFUND Ecuador

En el cuadro que antecede se puede observar en el detalle del árbol de procesos, la forma en la que está compuesto el proceso de crédito con sus principales subprocesos, procedimientos y respectivos responsables.

La Unidad de Riesgos, debe hacer un análisis constante en el cumplimiento de lo expuesto anteriormente a través de herramientas que permiten, identificar, medir, hacer seguimiento y control del Riesgo de crédito.

### **3.6. Metodologías de Riesgo de Crédito**

Siendo el otorgamiento de crédito la principal actividad de VisionFund Ecuador, ya que la cartera bruta representa el 86% del activo de la institución que genera mayores beneficios pero a la vez le expone a diferentes riesgos, a continuación se describe de manera general cómo se efectúan los análisis que la Unidad de Riesgos realiza para identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear las exposiciones del riesgo de crédito.

#### **3.6.1. Identificación del Riesgo**

Para este componente, la revisión continua del saldo y desembolsos de colocaciones de crédito por tipo de producto, agencia, rango desembolso, entre otras variables, permite identificar señales de riesgo.

De igual manera es importante conocer el desenvolvimiento del entorno donde opera VisionFund Ecuador, a fin de identificar factores externos que pudieran afectar a los objetivos de ingresos y provisiones. En ese sentido, la revisión de las noticias en diarios de reportes y/o diarios especializados en economía y finanzas, es importante para esta labor.

En el presente manual se ha diseñado una metodología propia para evaluar los expedientes de crédito y poder identificar señales de riesgo en el proceso de colocación del crédito, detallada a continuación:

##### **3.6.1.1. Análisis de la Unidad de Riesgos**

La Unidad de Riesgos efectuará una valoración del perfil de riesgo crediticio de los créditos cuyos montos superan lo establecido en el Manual de crédito, antes de que este sea presentado al Comité de Crédito para su aprobación.

Se trata de una sencilla metodología en la cual se han considerado los varios factores, que permitirán calificar las condiciones que presentan cada una de las operaciones de acuerdo a las ponderaciones establecidas:

### **Cuadro N° 15**

#### **Ponderación al Riesgo**

<b>ITEM</b>	<b>PONDERACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>PESO</b>
A	Capacidad de Pago	25%
B	Análisis de Ingresos	5%
C	Análisis de Gastos	5%
D	Sector Productivo	5%
E	Estabilidad Actividad Laboral	5%
F	Formalidad del Negocio	5%
G	Indicadores y Respaldo Patrimonial	10%
H	Garantías	5%
I	Carácter de Pago (Central de Riesgos)	25%
J	Condiciones Especiales	10%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Fuente: VISIONFUND Ecuador

Elaborado por: El Autor

Cada factor tiene una puntuación de 10, llegando a ser el puntaje total de 100; como se puede revisar cada uno de los factores indicados debe ser ponderado por el peso asignado en la tabla anterior; en donde el cliente en el mejor de los casos llega a tener una puntuación final de 10 puntos, como se observa a continuación:

### **Cuadro N° 16**

#### **Calificación al Cliente**

<b>ITEM</b>	<b>PONDERACIÓN DEL RIESGO</b>	
A	Capacidad de Pago	2.5
B	Análisis de Ingresos	0.5
C	Análisis de Gastos	0.5
D	Sector Productivo	0.5
E	Estabilidad Actividad Laboral	0.5
F	Formalidad del Negocio	0.5
G	Indicadores y Respaldo Patrimonial	1.0
H	Garantías	0.5
I	Carácter de Pago (Central de Riesgos)	2.5
J	Condiciones Especiales	1.0
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>10</b>

Fuente: VISIONFUND Ecuador

Elaborador por: El Autor

El puntaje obtenido en la valoración ha sido desagregado de acuerdo a niveles de riesgo conforme a las alertas que puedan detectarse en el análisis, siendo estos desde un riesgo bajo con una puntuación que va desde 8.1 a 10; riesgo medio de 6.6 a 8 puntos; riesgo alto de 4.1 a 6.5 y menos de 4 puntos la operación no procede.

**Cuadro N° 17**

**Valoración de Perfil de Riesgo**

<b>VALORACIÓN DE PERFIL DE RIESGO</b>	
Bajo	De 8.1 a 10
Medio	De 6.6 hasta 8
Alto	De 4.1 a 6.5
No Califica	Menos de 4

Fuente: VISIONFUND Ecuador

Elaborador por: El Autor

Sobre el riesgo alto cabe resaltar que aquellas operaciones que sean calificadas como "Riesgo ALTO" deberán, bajo criterio de la Jefatura de Crédito y Cartera pasar a consideración del Comité de Crédito, el cual después de valorar la operación podrá negar o aceptar la misma. En estos y los demás casos la Unidad de Riesgos desempeña el rol de filtro de control y revisión; más no tiene la potestad de negar o aprobar las operaciones presentadas.

Finalmente en la matriz se deberá dejar constancia de la revisión efectuada a los expedientes insertando en la parte del criterio de la Unidad de Riesgos un breve resumen de los factores analizados, alertas de riesgo detectadas, la idoneidad de las garantías y en la parte correspondiente a las recomendaciones se establecerán las observaciones a cumplirse y la factibilidad de continuar con el proceso de crédito. Al pie de la matriz se harán constar las debidas firmas de responsabilidad en la revisión con la inclusión de la fecha.

Inicialmente esta matriz de valoración será aplicada a todas las metodologías de microcrédito; sin embargo más adelante se efectuará análisis independientes y serán automatizados en el sistema.

## Gráfico N° 20

## Matriz de Evaluación de Riesgo Crediticio

			
MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGO CREDITICIO			
CLIENTES: SINGAÑA YUGCHA CECILIA ISABEL & TARCO ESPIN WILSON ALFREDO			
CONDICIONES DE LA SOLICITUD DE CREDITO			
MONTO y PLAZO SOLICITADOS:	USD. 6.000 - 10 MESES	<b>METODOLOGIA</b> <b>INDIVIDUAL</b> X <b>GRUPO SOLIDARIO</b> <b>BANCA COMUNAL</b>	
CREDITO NUEVO	NO		
CREDITO RENOVADO	SI		
MONTO ULTIMA OPERACIÓN:	USD. 3.000 - 08 MESES		
VINCULADO	-		
CALIFICACIÓN Y VALORACIÓN DEL PERFIL DE RIESGO			
DEFINICIONES	VALORACIÓN	DEFINICIONES	VALORACIÓN
<b>A) CAPACIDAD DE PAGO</b>	<b>6</b>	<b>F) FORMALIDAD DEL NEGOCIO</b>	<b>7</b>
La relación (cuota/ingreso neto) es igual o menor al 30%	10	NEGOCIO FORMAL CON REGISTRO EN EL SRI	10
La relación (cuota/ingreso neto) es igual 30% o menor al 45%	8	COMERCIANTE INFORMAL QUE RESPALDA ACTIVIDAD	7
La relación (cuota/ingreso neto) es igual 45 % o menor al 65%	6	COMERCIANTE INFORMAL Y/O AMBULANTE	4
La relación (cuota/ingreso neto) es igual al 65%	4	<b>G) INDICADORES y RESPALDO PATRIMONIAL</b>	<b>8</b>
Condiciones Especiales de financiamiento	2	NO EXISTEN OBSERVACIONES	10
No cumple con la cuota	0	ALGUNOS INDICADORES SON DEBILES PERO TIENE PATRIM.	8
<b>B) ANÁLISIS DE INGRESOS</b>	<b>7</b>	ALGUNOS INDICADORES SON DEFICIENTES	6
Los ingresos son justificados de manera correcta	10	LA MAYORIA DE INDICADORES SON DEFICIENTES	4
Los ingresos han sido sobrestimados	7	INDICADORES INSUFICIENTES Y NO CUENTA CON PATRIMON.	2
No existe suficiente respaldo de justificación de ingresos	4	<b>H) GARANTIAS</b>	<b>6</b>
La doc. que respalda los ingresos contiene observaciones importantes	1	REALES - SIN OBSERVACIONES	10
<b>C) ANÁLISIS DE GASTOS</b>	<b>7</b>	PERSONALES - SIN OBSERVACIONES	8
Los gastos de la unidad familiar han sido debidamente considerados	10	PERSONALES - CON OBSERVACIONES LEVES	6
Los gastos familiares han sido subestimados	7	PERSONALES - CON OBSERVACIONES GRAVES	4
Los gastos familiares no corresponden a la cantidad de cargas familiares	4	NO CUMPLE CON CONDICIONES Y/O COBERTURA	0
Los gastos no han sido considerados de acuerdo a la región geográfica	1	<b>I) CARÁCTER DE PAGO (CENTRAL DE RIESGOS)</b>	<b>10</b>
<b>D) SECTOR PRODUCTIVO DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA</b>	<b>8</b>	NO REGISTRA RETRAZOS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS	10
Sector Productivo en constante crecimiento	10	REGISTRA RETRAZOS LEVES EN EL ÚLTIMO AÑO	8
Sector Productivo estable	8	REGISTRA RETRAZOS MODERADOS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS	6
Sector en Crecimiento Leve	6	NO REGISTRA HISTORIAL CREDITICIO	4
Sector Nuevo	4	REGISTRA RETRAZOS CONSIDERABLES EN EL ÚLTIMO AÑO	2
Sector con alerta de riesgo	2	REGISTRA CARTERA CASTIGADA	1
<b>E) ESTABILIDAD LABORAL o DE LA ACT. ECONOMICA</b>	<b>6</b>	<b>J) CONDICIONES ESPECIALES</b>	<b>10</b>
MAS DE 10 AÑOS	10	NINGUNA	10
MAS DE 5 Y HASTA 10 AÑOS	8	EXCEPCION DE ESTABILIDAD LABORAL	9
MAS DE 3 Y HASTA 5 AÑOS	6	EXCEPCIONES MONTOS Y/O PLAZOS	8
MAS DE 1 Y HASTA 3 AÑOS	4	ALERTAS y EXCEPCIONES CENTRAL DE RIESGOS	7
MENOS DE UN AÑO	2	SE EXCEPCIONA MAS DE UNA CONDICION	4
VALORACIÓN DE PERFIL DE RIESGO	DEFINICION	CALIFICACION	
MEDIO	El crédito a otorgarse tiene un riesgo medio, porque su capacidad de pago está respaldada por el salario del cónyuge; en lo que respecta a las garantías se observa que uno de los garantes tiene debilidad en su disponible de pago.	7.85	
CRITERIO DE LA UNIDAD RIESGOS	Revisada la documentación que respalda la operación de crédito se concluye que el Sra. Singaña y su cónyuge cuentan con la capacidad de pago y respaldo patrimonial para asumir esta obligación. De la central de riesgos se desprende que la cliente no registra endeudamiento histórico, y a la mantienen una sola operación, su cónyuge registra 4 cifras bajas con adecuado comportamiento de pago.		
RECOMENDACIONES	Se puede continuar con el proceso de crédito. Se solita al expediente el Kardex del pago del crédito que se menciona en la Hoja Resumen y especificar en las observaciones el destino específico del mejoramiento del activo fijo.		
OFICIAL DE RIESGOS	JEFATURA DE RIESGOS		
FECHA DE REVISION : martes, 19 de agosto de 2014			

### 3.6.2. Medición del Riesgo

En este proceso se evalúa el riesgo de VisionFund Ecuador mediante técnicas cualitativas y cuantitativas, o una combinación de ambas, con el fin de conocer el impacto sobre los objetivos, a la vez que permita la oportuna toma de acciones.

Las principales herramientas que se utilizan para la medición del riesgo de crédito son:

#### 3.6.2.1. Análisis de Cosechas

Una herramienta o metodología que permite observar y analizar el comportamiento histórico de la cartera. Este análisis se realiza segmentando la cartera de acuerdo a la fecha de desembolso de los créditos y observando su evolución a través del tiempo.

Los indicadores de cosecha se calculan a través de la relación entre la cartera en riesgo y la cartera bruta, para la institución el período determinado es de las carteras mensuales; su análisis permite examinar su evolución, así como comparar el comportamiento entre cosechas.

**Altura de Vida.-** Corresponde a los periodos de observación (1 hasta N (meses)) de las cosechas en el horizonte de tiempo definido, para nuestro caso mensual.

**Ratio.-** Es el porcentaje en el que se relaciona el saldo de la cartera en riesgo a la fecha de análisis para el valor del monto desembolsado, este corresponde al ratio en monto. Y la otra relación que se hace es el número de clientes que corresponden al saldo de la cartera en riesgo analizada para el número de créditos desembolsados en el horizonte de tiempo analizado.

#### Metodología

- 1.- Definir el periodo de la cosecha (mes)
- 2.- Segmentar la cartera
- 3.- Establecer el horizonte de tiempo
- 4.- Obtener los insumos para la construcción de la cosecha
- 5.- Efectuar seguimiento a cada una de las cosechas en el horizonte de tiempo definido

### **Insumos para la construcción de la cosecha**

- Valor de montos desembolsados
- Número de créditos desembolsados
- Saldo de la cartera en riesgo a la fecha de análisis
- # de créditos que corresponden al saldo de la cartera en riesgo analizada.

Este análisis se puede hacer incorporando cartera castigada y número de créditos castigados.

### **Objetivo del análisis de la cosecha**

Identificar los periodos de colocación de la cartera, que a través de la historia han presentado resultados óptimos o deficientes teniendo en cuenta aspectos como:

- Calidad de cartera.
- Calidad de cosecha.
- Castigos.
- Condiciones de otorgamiento, seguimiento y recuperación.
- Causas que dieron lugar a dichos comportamientos y el contexto en el que se desenvolvían las fases de seguimiento, colocación y recuperación.

## Gráfico N° 21

### Análisis de Cosechas

COLOCACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
MESES # PREST	%PREST														
ene-15 1929	0.41%	0.16%	0.93%	1.14%	1.56%	2.07%	2.90%	3.78%	3.78%	6.89%	5.65%	7.52%	7.72%	6.58%	6.58%
feb-15 2249	0.00%	0.22%	0.84%	1.11%	1.42%	2.40%	3.47%	3.47%	6.40%	6.05%	7.83%	7.29%	6.67%	6.09%	
mar-15 2808	0.11%	0.32%	0.71%	1.14%	1.71%	2.64%	2.64%	5.70%	4.91%	6.66%	8.62%	8.48%	7.37%		
abr-15 2658	0.15%	0.23%	0.83%	1.13%	2.56%	2.56%	5.27%	5.83%	8.69%	10.65%	10.76%	11.14%			
may-15 2785	0.04%	0.72%	0.79%	1.76%	1.76%	3.95%	3.99%	7.04%	8.47%	8.51%	9.41%				
jun-15 2741	0.11%	0.80%	1.39%	1.39%	4.05%	4.63%	6.13%	7.44%	8.25%	9.85%					
jul-15 2810	0.14%	0.39%	0.39%	2.03%	2.78%	5.16%	6.83%	7.47%	7.86%						
ago-15 2836	0.04%	0.04%	1.59%	1.23%	3.17%	3.88%	5.04%	6.77%							
sep-15 2560	0.00%	1.05%	0.78%	2.19%	2.97%	3.83%	5.78%								
oct-15 2776	0.04%	0.18%	0.79%	2.05%	2.63%	3.31%									
nov-15 2937	0.00%	0.68%	1.57%	1.77%	2.59%										
dic-15 2709	0.15%	0.85%	1.18%	2.36%											
ene-16 2469	0.08%	0.65%	1.70%												
feb-16 2465	0.08%	0.81%													
mar-16 2451	0.16%														
abr-16 2023															

Fuente: VISIONFUND Ecuador

Elaborado por: El Autor

La primera columna muestra la fecha de desembolso del crédito, junto con el número de préstamos desembolsados y a la derecha de cada mes se presenta los meses transcurridos desde el desembolso, esto se calcula con la cartera en riesgo a 1 día de atraso, como a 15 días de atraso en número de préstamos y monto de los saldos de la cartera en riesgo.

#### 3.6.2.2. Comportamiento de Indicador FPD (First Payment Default)

El Indicador FPD, es una herramienta que complementa el análisis de cosechas; permite conocer el porcentaje de créditos y el valor en saldo en un mes determinado, que los clientes incumplen con la fecha de pago desde su primera cuota respecto al total de créditos otorgados en dicho mes.

Se considera como incumplimiento, desde un día de atraso de acuerdo al cronograma de pagos, a pesar que luego de la fecha de pago el cliente cancele su cuota vencida.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{Indicador FPD} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de créditos (o monto) que incumplen la fecha de pago de la primera cuota en un mes } n}{\text{N}^\circ \text{ total de créditos (o monto desembolsado) otorgado en el mes } n}$$

En el siguiente cuadro se presenta los resultados del indicador FPD, el mismo que se calcula para el total de cartera, a nivel de agencia y de Asesor de crédito.

### Gráfico N° 22

Indicador

FPD

Reporte FPD (nro de créditos) al 4/30/2016				
Agencia	Metodología	Nro Préstamos Desembolsados	Créditos FPD	% Créditos FPD
AMBATO	GRUPO SOLIDARIO	28	4	14.29%
	INDIVIDUAL	10	4	40.00%
<b>TOTAL AMBATO</b>		<b>91</b>	<b>8</b>	<b>8.79%</b>
CAYAMBE	GRUPO SOLIDARIO	177	20	11.30%
	INDIVIDUAL	21	7	33.33%
<b>TOTAL CAYAMBE</b>		<b>242</b>	<b>27</b>	<b>11.16%</b>
CHILLANES	BANCA COMUNAL	7	1	14.29%
<b>TOTAL CHILLANES</b>		<b>7</b>	<b>1</b>	<b>14.29%</b>
GUAMOTE	BANCA COMUNAL	1	1	100.00%
<b>TOTAL GUAMOTE</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100.00%</b>
IBARRA	GRUPO SOLIDARIO	239	38	15.90%
	INDIVIDUAL	9	2	22.22%
<b>TOTAL IBARRA</b>		<b>306</b>	<b>40</b>	<b>13.07%</b>
LA MANA	BANCA COMUNAL	14	4	28.57%
<b>TOTAL LA MANA</b>		<b>31</b>	<b>4</b>	<b>12.90%</b>
LATACUNGA	GRUPO SOLIDARIO	63	13	20.63%
	INDIVIDUAL	11	2	18.18%
<b>TOTAL LATACUNGA</b>		<b>221</b>	<b>15</b>	<b>6.79%</b>
MACHACHI	GRUPO SOLIDARIO	66	3	4.55%
	INDIVIDUAL	9	3	33.33%
<b>TOTAL MACHACHI</b>		<b>79</b>	<b>6</b>	<b>7.59%</b>
OTAVALO	GRUPO SOLIDARIO	197	24	12.18%
	INDIVIDUAL	9	4	44.44%
<b>TOTAL OTAVALO</b>		<b>318</b>	<b>28</b>	<b>8.81%</b>
PIMAMPIRO	GRUPO SOLIDARIO	87	15	17.24%
	INDIVIDUAL	5	2	40.00%
<b>TOTAL PIMAMPIRO</b>		<b>94</b>	<b>17</b>	<b>18.09%</b>
PORTOVIEJO	BANCA COMUNAL	31	4	12.90%
<b>TOTAL PORTOVIEJO</b>		<b>60</b>	<b>4</b>	<b>6.67%</b>
RIOBAMBA	GRUPO SOLIDARIO	31	3	9.68%
	BANCA COMUNAL	1	1	100.00%
<b>TOTAL RIOBAMBA</b>		<b>109</b>	<b>4</b>	<b>3.67%</b>
SALCEDO	GRUPO SOLIDARIO	53	11	20.75%
	INDIVIDUAL	1	1	100.00%
<b>TOTAL SALCEDO</b>		<b>61</b>	<b>12</b>	<b>19.67%</b>
SAN GABRIEL	GRUPO SOLIDARIO	374	60	16.04%
	INDIVIDUAL	26	6	23.08%
<b>TOTAL SAN GABRIEL</b>		<b>451</b>	<b>66</b>	<b>14.63%</b>
SAN LORENZO	GRUPO SOLIDARIO	65	5	7.69%
	BANCA COMUNAL	1	1	100.00%
<b>TOTAL SAN LORENZO</b>		<b>120</b>	<b>6</b>	<b>5.00%</b>
TULCAN	GRUPO SOLIDARIO	122	26	21.31%
	INDIVIDUAL	1	1	100.00%
<b>TOTAL TULCAN</b>		<b>175</b>	<b>27</b>	<b>15.43%</b>
<b>TOTAL CONSOLIDADO</b>		<b>2451</b>	<b>266</b>	<b>10.85%</b>

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

A modo de ejemplo, se muestra los resultados a abril 2016, de la colocación de créditos del mes anterior (a marzo 2016); en las primeras columnas del reporte se encuentra la identificación de la agencia; en la segunda columna se encuentra la metodología; en la tercera columna se encuentra el número de créditos desembolsados en marzo, mientras que la cuarta columna se muestra el número de créditos que presentaron incumplimiento en su primer pago cuyo vencimiento fue en algún día del mes de abril; en la quinta columna se muestra el indicador FPD expresado en porcentaje. Este porcentaje debe ser presentado en forma evolutiva para un mejor análisis.

### **3.6.2.3. Matrices de Transición**

La matriz de transición son las probabilidades de que los deudores con una cierta calificación crediticia migren a otra calificación en un horizonte de tiempo dado.

La calificación crediticia está dada por la Superintendencia de Bancos de acuerdo a los días de atraso, reflejados en el siguiente cuadro:

Para una mejor comprensión se muestra el formato de presentación al Comité de Administración Integral de Riesgos

***Gráfico N° 23***

Número de clientes en cada Calificación										
Calificación Fin de Periodo										
Calificación Inicio Periodo	A 1	A 2	A 3	B 1	B 2	C 1	C 2	D	E	Total
A 1	49372	56	528	1372	0	0	0	0	0	51328
A 2	24	22	0	0	10	0	0	0	0	56
A 3	178	5	142	0	85	0	0	0	0	410
B 1	361	0	30	577	0	457	0	0	0	1425
B 2	11	1	16	0	51	41	61	0	0	181
C 1	39	1	0	32	0	157	362	23	0	614
C 2	5	0	0	3	0	22	51	338	0	419
D	3	0	0	1	0	0	4	45	316	369
E	3	0	1	0	1	3	1	2	3231	3242
<b>Total</b>	<b>49996</b>	<b>85</b>	<b>717</b>	<b>1985</b>	<b>147</b>	<b>680</b>	<b>479</b>	<b>408</b>	<b>3547</b>	<b>58044</b>

*Nro. de clientes en cada calificación*

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

Los datos que se presentan en este cuadro es la transición de los clientes de Marzo 2016 (mes inicio) a Abril 2016(mes final).

Los totales de las categorías de las filas corresponden al mes inicio y los totales de las categorías de las columnas corresponden al mes final.

Los datos que están pintados en rojo, representa el número de clientes que empeoraron su calificación, los de color amarillo son los que se mantienen y los datos de color verde son los que han mejorado su calificación.

*Gráfico N° 24*

Matriz de Transición									
Calificación Fin de Periodo									
Calificación Inicio Periodo	A 1	A 2	A 3	B1	B2	C1	C2	D	E
<b>A1</b>	96.19%	0.11%	1.03%	2.67%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>A2</b>	42.86%	39.29%	0.00%	0.00%	17.86%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>A3</b>	43.41%	1.22%	34.63%	0.00%	20.73%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>B1</b>	25.33%	0.00%	2.11%	40.49%	0.00%	32.07%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>B2</b>	6.08%	0.55%	8.84%	0.00%	28.18%	22.65%	33.70%	0.00%	0.00%
<b>C1</b>	6.35%	0.16%	0.00%	5.21%	0.00%	25.57%	58.96%	3.75%	0.00%
<b>C2</b>	1.19%	0.00%	0.00%	0.72%	0.00%	5.25%	12.17%	80.67%	0.00%
<b>D</b>	0.81%	0.00%	0.00%	0.27%	0.00%	0.00%	1.08%	12.20%	85.64%
<b>E</b>	0.09%	0.00%	0.03%	0.00%	0.03%	0.09%	0.03%	0.06%	99.66%

### Matriz de Transición

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

Podemos concluir que en el mes de Abril existió mayor número de clientes que empeoraron su calificación en relación al mes de Marzo, incrementando casi un punto en su porcentaje (432 clientes), por otro lado, hubo menor mejoría de calificación, ya que se redujo en 88 clientes, además redujo los clientes que se mantuvieron su calificación mostrando una contracción de 941 clientes.

Este análisis de matrices de transición se obtiene el consolidado, por agencia y asesor de crédito.

#### 3.6.2.4. Análisis del gasto de provisiones

Esta variable es la que recoge el comportamiento de la calidad de cartera, la misma que tiene un impacto directo en el Estado de Resultados. Dicha calificación determinados por días y categorías se calculan de acuerdo a los porcentajes establecidos en el Comité de Calificación de Activos de Riesgo.

#### Gráfico N° 25

**Cartera en riesgo y provisión**

CALIFICACION Y PROVISIONES										
CALIFICACION	MOROSIDAD DIAS	CATEGORIA	SALDO DE CARTERA	%PARTIC. CARTERA	N° OP.	TOTAL ABRIL	PARTIC. PROV.	TOTAL MARZO	VARIACIÓN	%
RIESGO NORMAL ( A )	0 DIAS	A1	35,673,541.15	93.28%	33809	356,735.41	21.72%	372,173.09	(15,437.68)	-4.15%
	1-8 DIAS	A2	40,973.95	0.11%	66	819.48	0.05%	779.44	40.04	5.14%
	9-15 DIAS	A3	367,598.67	0.96%	354	22,055.92	1.34%	7,264.81	14,791.11	203.60%
RIESGO POTENCIAL ( B )	16-30 DIAS	B1	704,406.74	1.84%	789	66,918.64	4.07%	34,830.12	32,088.52	92.13%
	31-45 DIAS	B2	65,969.89	0.17%	101	12,534.28	0.76%	8,849.86	3,684.42	41.63%
DEFICIENTE ( C )	46-70 DIAS	C1	223,529.55	0.58%	406	87,176.52	5.31%	96,953.16	(9,776.64)	-10.08%
	71-90 DIAS	C2	174,356.94	0.46%	290	102,870.59	6.26%	102,202.55	668.04	0.65%
DUDOSO RECAUDO ( D )	91-120 DIAS	D	152,855.78	0.40%	269	151,327.22	9.21%	126,772.62	24,554.60	19.37%
PERDIDA ( E )	>120 DIAS	E	842,305.48	2.20%	1828	842,305.48	51.27%	769,460.06	72,845.42	9.47%
Total general			38,245,538.15	100.00%	37912	1,642,743.55	100.00%	1,519,285.71	123,457.84	8.13%

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

El cuadro que antecede muestra en la primera columna la calificación, establecida por el ente de control, la segunda muestra el rango en días de la morosidad, la tercera muestra la categoría de calificación, la cuarta muestra el saldo de la cartera por categoría y días de morosidad, en la quinta muestra el cálculo del porcentaje de la participación de la cartera; la sexta muestra el número de operaciones, la séptima muestra el total de la provisión del mes analizado, en este caso Abril 2016; la octava muestra el cálculo del porcentaje de la participación de la provisión; la novena muestra el total de la provisión del mes anterior, en este caso Marzo 2016; para en la décima ubicar el cálculo de la variación de los dos meses, pintando las mayores variaciones y finalmente se calcula la tasa de variación del mes.

**3.6.3. Tratamiento del Riesgo**

En este componente se incorpora las decisiones de aceptar el riesgo, disminuir la probabilidad de ocurrencia, disminuir el impacto, transferirlo total o parcialmente, evitarlo, o una combinación de las medidas anteriores, de acuerdo al nivel de tolerancia al riesgo definido.

Es decir luego de haber identificado y evaluado el riesgo, la Gerencia de Riesgos propone medidas de tratamiento, que son validadas o modificadas por el Comité de Administración

Integral de Riesgos, además dará la aprobación de los excesos temporales de los límites de exposición, quedando establecidas por escrito en la respectiva acta del Comité.

Toda aprobación deberá ser respaldada por la siguiente documentación:

Recomendación escrita del área de financiera y/o negocio que justifique la realización de la(s) operación(es) que excederán el límite preestablecido; considerando los mecanismos compensatorios y el tiempo máximo que se mantendrá excedido el límite.

Informe elaborado por la Unidad de Administración Integral de Riesgos que establezca el posible impacto sobre el patrimonio generado por el aumento de la exposición al riesgo

Además, el Comité de Administración Integral de Riesgos deberá informar al Directorio de la Institución sobre el monto excedido y su posible impacto sobre el patrimonio, así como el tiempo máximo que se mantendrá excedido el límite en cuestión.

#### **3.6.4. Control del Riesgo**

El control al Riesgo de Crédito, tienen como propósito realizar un proceso sistemático de seguimiento efectivo que permita la detección y prevención del Riesgo de Crédito.

De manera mensual se generan reportes del sistema en los cuales se obtienen los resultados de cartera para identificar posibles desviaciones respecto a los objetivos plasmado en el planeamiento financiero (crecimiento y riesgo). Además indicadores de concentración y de calidad de cartera.

Dentro de esta actividad también se encuentra la visita a agencias y revisión de expedientes de crédito cuyo objetivo es verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de crédito, a fin de identificar aspecto de mejora y/o sanciones en caso corresponda.

Asimismo, el seguimiento que realiza la Gerencia de Riesgos y Auditoría Interna a los acuerdos del Comité de Riesgos y del Directorio forma parte del control de riesgos. Tanto el Monitoreo como el Control, se apoya con la participación activa de las siguientes instancias: Auditoría Interna, Comité de Administración Integral de Riesgos, Comité ALCO.

#### **3.6.4.1. Procedimientos de control frente a operaciones activas.**

Para efectuar una adecuada gestión de control se ejecutarán el siguiente procedimiento:

- Evaluar el comportamiento de la cartera en términos de crecimiento con las proyecciones establecidas.
- Analizar que la cartera cumpla con las políticas y límites establecidos internamente.
- Evaluar la concentración de créditos en un mismo sector económico.
- Evaluar el Reporte de brechas y comparación de cartera activa para las 8 bandas definidas.
- Analizar que la cartera esté calificada de acuerdo a los parámetros establecidos por la Superintendencia de Bancos.
- Revisar mensualmente la cartera y determinar si se ajusta a los límites establecidos con relación al activo total.
- Evaluar mensualmente la cartera, y determinar el grado de recuperación, llevando estadísticas de su comportamiento e índices de morosidad.
- Verificar comparativa e históricamente los comportamientos y tendencias de las metodologías de Crédito, así como los niveles de colocaciones, los saldos según calificación
- Controlar en forma diaria los niveles de morosidad o incumplimiento de pago de operaciones de crédito.

- Informar y reportar mensualmente sobre la condición y composición de la cartera al Comité de Riesgos.
- La Unidad de Riesgos verificará mensualmente la distribución del portafolio de crédito por actividad económica, analizando que la colocación no se esté realizando en segmentos cuya actividad económica pudieren presentar una exposición excesiva al Riesgo de Crédito por variaciones en las condiciones económicas del país que pudieren afectar su recuperación.
- La Unidad de Riesgos analizará las carpetas de crédito de los clientes que requieran aprobación del nivel más alto establecido en la Política de Crédito; para lo que emitirá un informe técnico con su criterio enfocado a riesgos.

#### **3.6.4.2. Procedimientos de control frente a operaciones pasivas.**

- Verificar la capacidad de la Institución para contratar líneas de crédito con otras entidades, de tal manera que se mantengan en márgenes de endeudamiento prudentes.
- Analizar el comportamiento de las fuentes de fondeo.
- Evaluar las características de los productos de captaciones.
- Vigilar que el límite de operaciones no sobrepasa la definida por los organismos de control.

#### **3.6.4.3. Controles Internos**

Para mantener un adecuado monitoreo del Riesgo de Crédito se establecen los siguientes controles:

- Todos los créditos deberán cumplir con los requisitos establecidos en la Política de Crédito.

- Todos los créditos deberán ser analizados por el Comité de Crédito y aprobados por los respectivos niveles establecidos, dicha aprobación se registrarán en un libro de actas del Comité debidamente numeradas.
- Las características de los productos de colocaciones estarán debidamente parametrizadas en el sistema.
- La Calificación de cartera se debe realizar de acuerdo a lineamientos establecidos por la Superintendencia de Bancos.
- Efectuar revisiones permanentes a los créditos vinculados desde su concesión hasta la cancelación.
- Aplicar y evaluar los controles definidos en la gestión de cobranza extrajudicial y judicial de los clientes morosos.
- Mantener una adecuada custodia y seguridad de los documentos valorados.

#### **3.6.4.4. Acciones Correctivas**

Como medidas correctivas se considerarán:

- Aplicar un plan de recuperación de cartera cuando el índice de morosidad supere al límite establecido internamente.
- Restringir la colocación en sectores económicos de alto riesgo.
- Elaborar un plan de mercadeo y aplicarlo cuando las colocaciones no alcance al límite establecido con relación al total del activo.

#### **3.6.5. Información y Comunicación**

El riesgo crediticio es medido a través de indicadores calculados con los datos obtenidos de la base de crédito proporcionada por el reportes del sistema de información antes de obtener los indicadores se debe verificar que los datos de la base de crédito cuadren con las cifras presentadas en los Balances de cada una de las agencias y el consolidado.

Corresponde a la información que se genera y se comunica al interno de VisionFund Ecuador, destacan los siguientes:

- Tasas de crecimiento de la cartera total y por producto,
- Morosidad de la cartera en diferentes rangos de tiempo
- Calificación de la Cartera
- Participación en el Total de la Cartera de las diferentes agencias considerando el nivel de morosidad de cada una de ellas,
- Segmentación de la cartera por montos otorgados,
- Segmentación de la cartera por plazos otorgados
- Determinar el grado de aplicabilidad de las políticas establecidas para la concesión de los créditos.
- Determinar el grado de aplicabilidad de la normativa interna.
- Determinar la cobertura de la cartera por riesgos y provisiones.
- Determinar el grado de cumplimiento de los procedimientos, políticas aplicadas.
- Ponderar el grado de concentración de la cartera por sector económico, plaza, zona, tipo de crédito.
- Además de contar con indicadores de rentabilidad y riesgo, la Institución medirá indicadores de concentración de los distintos portafolios de cartera.
- En particular, se llevará un control y seguimiento de dos tipos de indicadores de concentración: acumulativo y por operación individual para medir la granularidad de los portafolios

### **3.6.6. Análisis de los indicadores**

Luego de obtener los indicadores mensualmente, se procederá a realizar el análisis individualmente y en conjunto.

La normativa que regula el riesgo de crédito establece que las instituciones controladas a través de su Directorio deberán definir los límites de exposición de riesgo crediticio, acorde con el patrimonio técnico de respaldo de la entidad y con el nivel de rentabilidad esperado bajo distintos escenarios, de tal manera se ha establecido límites para el mercado objetivo; producto; sector económico; industria; zona geográfica; características del sujeto de crédito y del grupo económico; segmento de la población; destino del crédito; así como los límites a la tolerancia a la morosidad que constan en el documento anexo referente a “Límites para la Administración de Riesgos”

Una vez identificados los límites de exposición al riesgo, se vigilarán de manera trimestral, de acuerdo a lo establecido en los cuadros del Anexo. Estos límites deberán ser revisados por el Comité de Administración Integral de Riesgos frecuentemente.

La Unidad de Riesgos a través de los informes trimestrales realiza el seguimiento a los límites establecidos y presenta al Comité de Riesgos un informe denominado “Cumplimiento a los límites establecidos”, mismo que es revisado en la reunión del Comité de Administración de Riesgos, para ver su cumplimiento y en el caso de encontrar variaciones se solicitan los respectivos planes de acción y se revisa los niveles de tolerancia al mismo.

La variable límites a la cartera consolidada, se revisa de manera mensual, a través de la información reflejada en el Ranking de la cartera en riesgo medida a 1 día de atraso y a 15 días por cada oficina.

### ***Cuadro N° 18***

#### ***Análisis para Identificación, Medición y Seguimiento***

<b>NOMBRE DEL REPORTE</b>	<b>REPORTE UTILIZADO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>ANALISIS DE CARTERA</b>	Balance mensual, Reporte de Seguimiento de Objetivos e Índice de mora, Proyecciones Financieras	Se realiza cruce de información contra balance para confirmar el respectivo cuadro.

<b>CALIFICACIÓN Y PROVISION DE CARTERA</b>	Balance mensual, Reporte Calificación de Cartera al Detalle	Se analiza la provisión de la cartera de acuerdo a cada categoría, consolidada y por oficina.
<b>MATRICES DE TRANSICIÓN</b>	Reporte Calificación de Cartera al Detalle, mes anterior y mes actual	Se analiza la distribución de la cartera en riesgo de acuerdo a cada calificación permitiendo conocer la cantidad de clientes que migran de una cierta calificación crediticia a otra calificación en un horizonte de tiempo dado.
<b>MORA Y COBERTURA RANKING DE LA CARTERA EN RIESGO</b>	Reporte Índice de Mora mensual	Se analiza el % de riesgo de cada agencia y punto de venta a 1 día de atraso y 15 días, comparando con los límites establecidos
<b>ANALISIS DE COSECHAS</b>	Reporte cartera en Riesgo, Reporte de Gestión, Cubos	Analizamos el deterioro de la cartera comparando lo colocado en un mes, como se han ido quedando los créditos en mora y el monto en un horizonte de tiempo, por oficina y asesor

Fuente: VISIONFUND Ecuador

Elaborador por: El Autor

La Unidad de Riesgos cada mes prepara la información mensual en el documento que será presentado en el Comité de Riesgos para analizarlo y luego remitir la información para el ente de control y la Auditoría Interna, así como la emisión del análisis trimestral de acuerdo a la norma, para el respectivo seguimiento.

### **3.6.7. Procedimientos de las Herramientas utilizadas**

#### **Objetivo**

Definir las funciones y responsabilidades por área que permitan cumplir con los objetivos de la administración del riesgo de crédito.

#### **Alcance**

El presente procedimiento aplica para la medición de la exposición de riesgo de crédito de la Institución.

## **Dueño del Proceso / Responsable Operativo**

Jefe de Riesgo / Oficial de Riesgo

### **Política**

La administración de riesgo de crédito es muy importante, ya que su función principal es reducir las pérdidas que se puedan originar en el proceso de financiamiento a las Microfinanzas

### **Términos y Definiciones**

**Probabilidad de incumplimiento:** Es la posibilidad de que ocurra un incumplimiento parcial o total de una obligación de pago o el rompimiento de un acuerdo del contrato de crédito.

**Perdida esperada:** Es el valor esperado de pérdida por riesgo crediticio en un tiempo determinado, resultante de la probabilidad de incumplimiento.

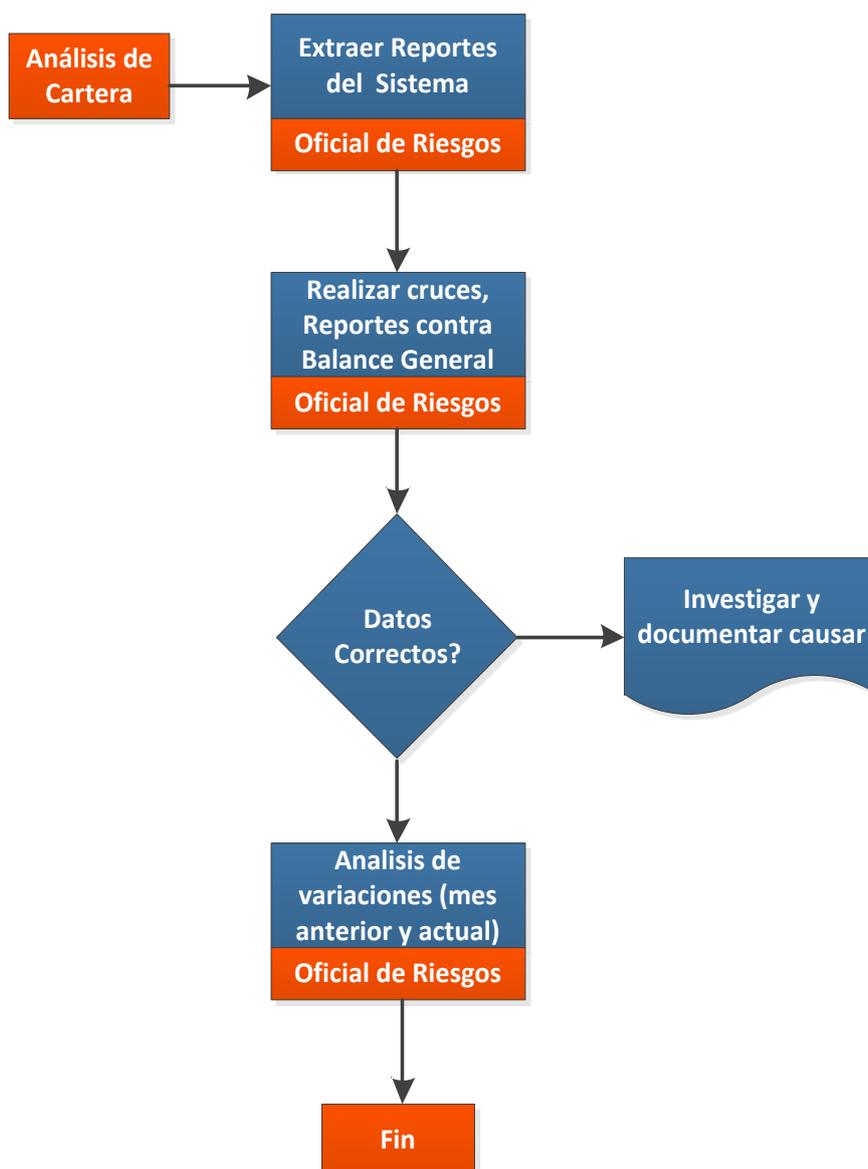
**Provisiones generadas:** Son las que surgen como estimaciones de pérdida que se constituyen para cubrir riesgos no identificados generados en el proceso de la administración de riesgo de crédito.

## Administración de Riesgo de Crédito

### 3.6.7.1. Análisis de la Cartera

Gráfico N° 26

Procedimiento de Análisis de Cartera



Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborado por: El Autor

**Pasos y Actividades a seguir:**

1.- Se extrae en formato Excel los reportes de Seguimiento de Objetivos e Índice de mora, Proyecciones Financieras y Balance General mensual. (Identificación)

2.- Se realiza los respectivos cruces de datos tanto los reportes de Seguimiento de Objetivos e Índice de Mora como Proyecciones Financieras, estos contra Balance General. (Medición)

Pregunta: ¿Existió diferencias?

Si, siga a:

Paso 3

No, siga a:

Paso 4

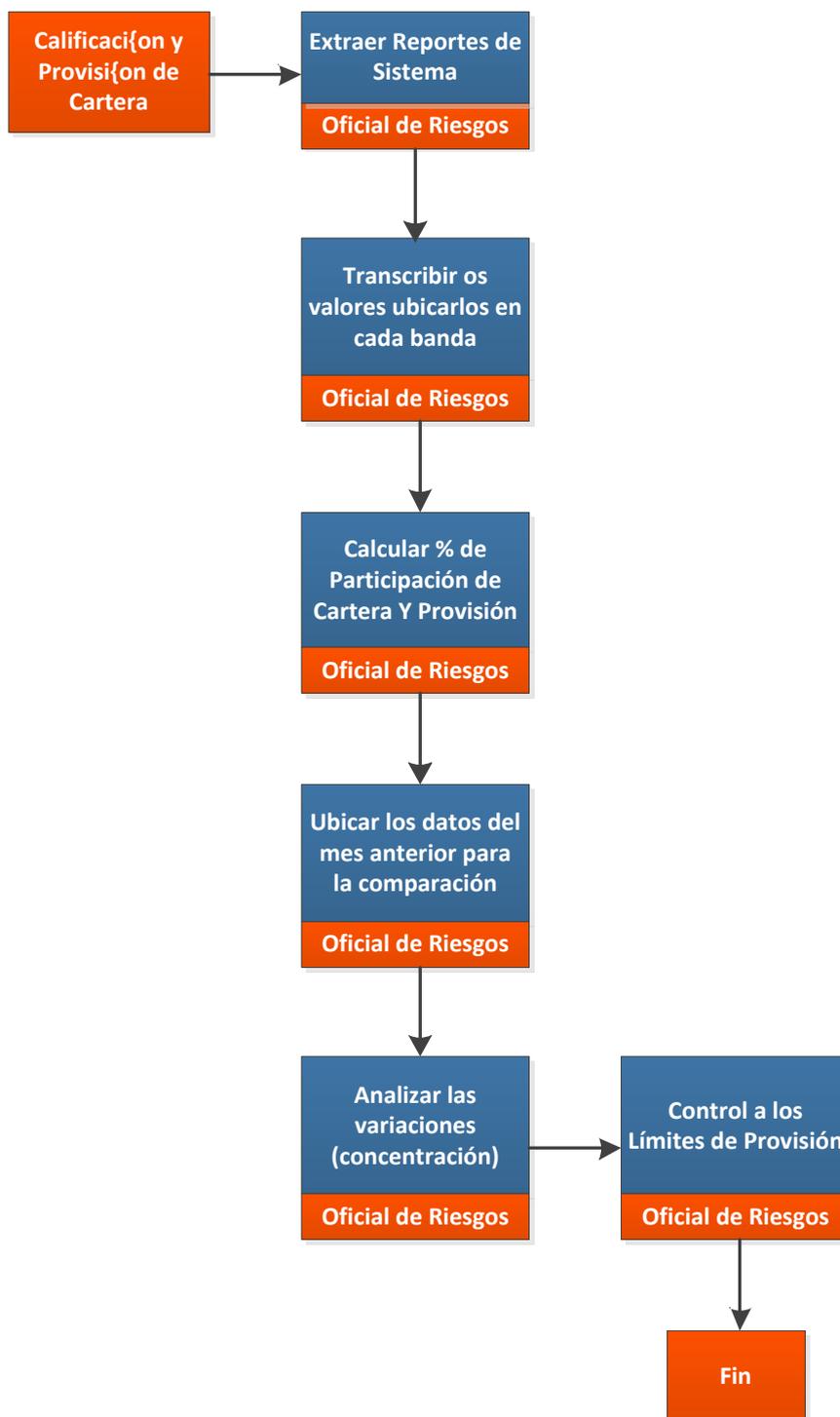
3.- Encontrar el origen de la diferencia, reportes y balance. (Medición)

4.- Análisis de la variación de Saldo Capital y Número de clientes, del mes anterior al mes actual (seguimiento)

### 3.6.7.2. Calificación y Provisión de Cartera

Gráfico N° 27

Procedimiento Calificación y Provisión de Cartera



Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborador por: El Autor

**Pasos y Actividades a seguir**

1.- Se extrae en formato Excel el reporte de Reporte Calificación de Cartera al Detalle y Balance General (Consolidado y por Agencias). (Identificación)

2.- Se transcribe los datos del reporte ubicando en cada banda correspondiente tanto en la matriz consolidada como en la matriz por agencia. (Identificación)

3.- Se calcula el porcentaje de Part. Cartera y Provisión (Medición)

4.- Ubicar los datos del mes anterior para ser la respectiva comparación (seguimiento)

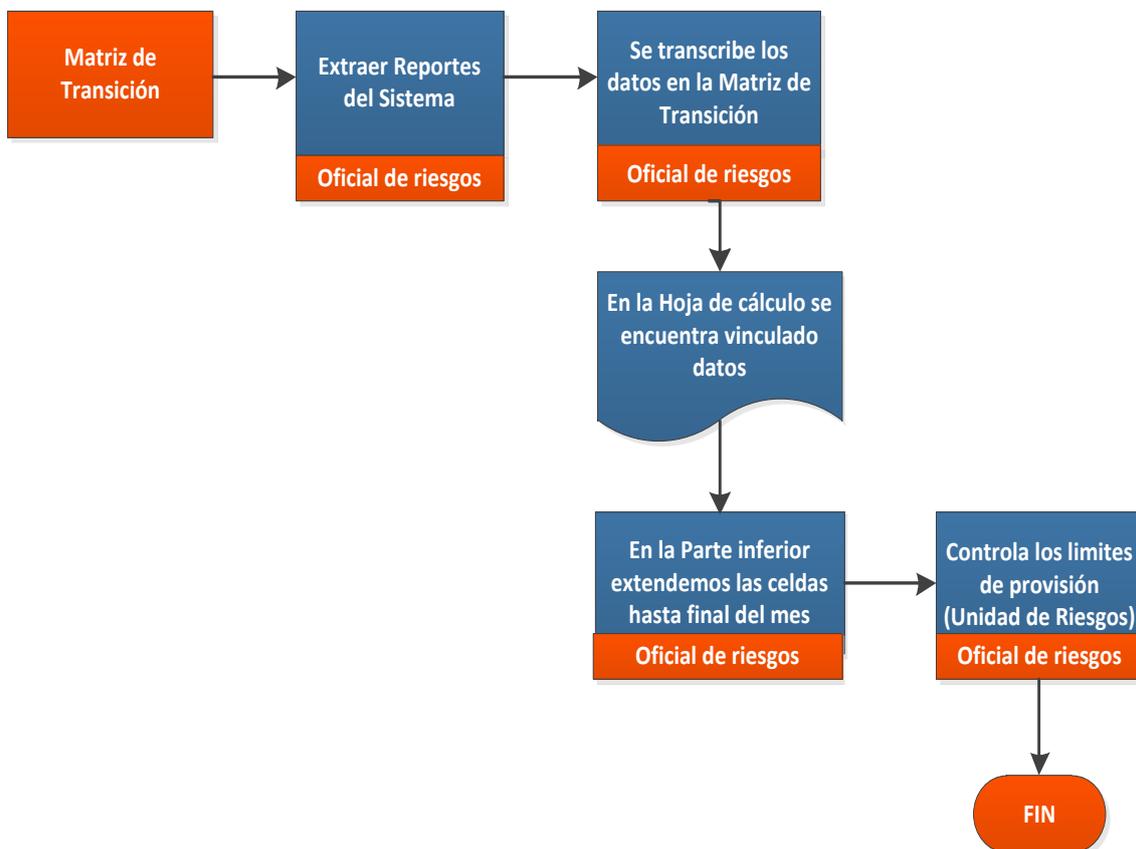
5.- Se analiza las respectivas variaciones analizando la concentración. (seguimiento)

6.- La unidad de riesgos elabora un control al cumplimiento de los límites de provisión en las diferentes categorías dados por el órgano de control (control)

### 3.6.7.3. Matriz de Transición

Gráfico N° 28

*Procedimiento Matriz de Transición*



Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborador por: El Autor

**Pasos y Actividades a seguir:**

1.- Se extrae en formato Excel los reportes de provisiones del mes inicio y mes final, (Identificación)

2.- Se transcribe los datos en la Matriz de Transición donde corresponda Inicio Periodo y Fin periodo (Identificación)

3.- En la hoja datos se encuentran vinculadas las celdas donde se encuentra la identificación, # de clientes, oficina, asesor, saldo, valor de provisión.

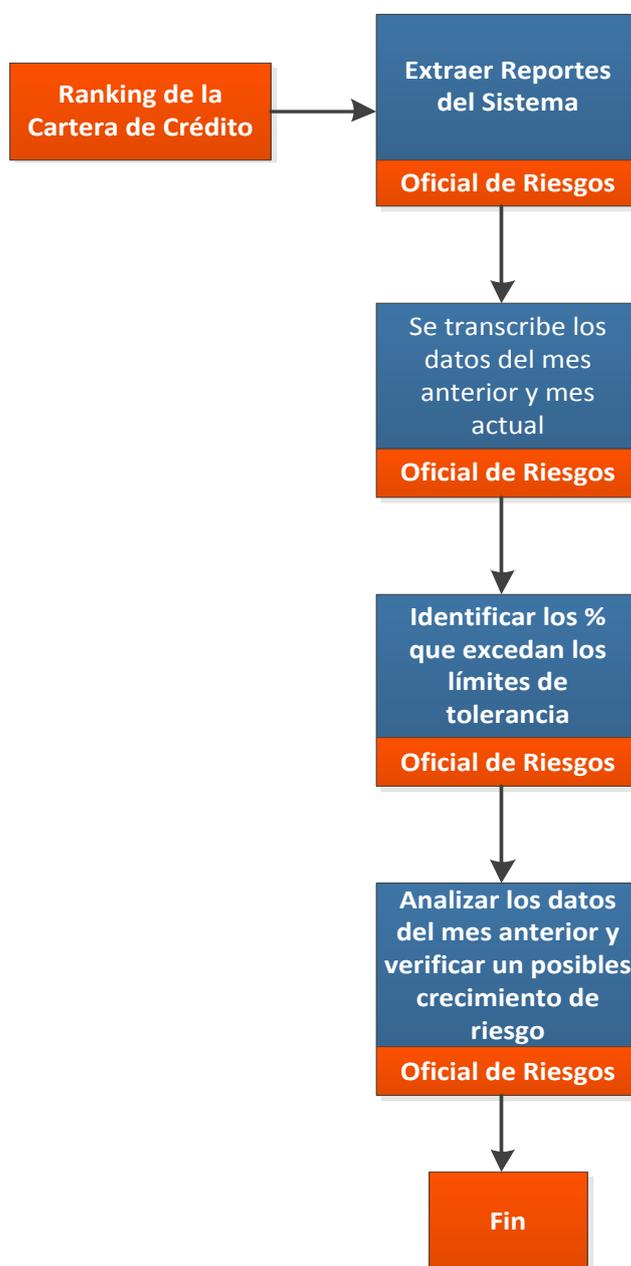
4.- En la parte inferior se debe arrastrar las celdas hasta que complete el número de celdas del mes final.

5.- Una vez realizado todos los pasos nos dirigimos a la hoja Matriz de transición, en la cual ya se encuentra vinculado con fórmulas para que ubique el número de clientes donde corresponda dependiendo la transición de calificaciones que tenga el cliente.

### 3.6.7.4. Ranking de la Cartera de Crédito

Gráfico N° 29

Procedimiento Ranking de la Cartera de Crédito



Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborador por: El Autor

**Pasos y Actividades a seguir:**

1.- Se extrae el reporte de Índice de Mora mensual (Identificación)

2.- Se transcribe los datos del reporte, tanto del mes anterior como del mes actual.  
(Identificación)

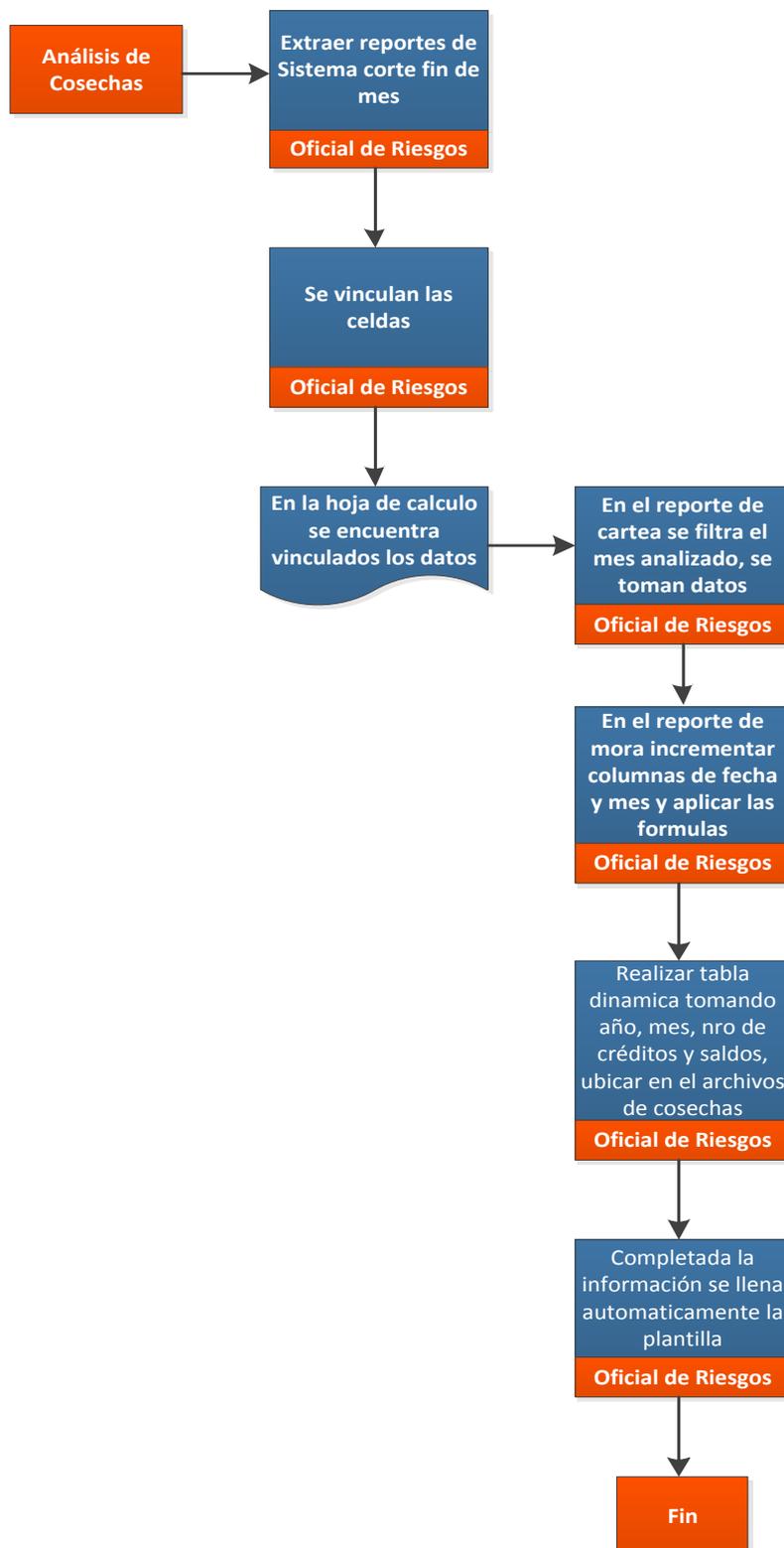
3.- Se identifican el porcentaje que excedan los límites de tolerancia. (Seguimiento)

4.- Se hace un análisis con los datos del mes anterior, para verificar el posible crecimiento del riesgo. (Seguimiento)

### 3.6.7.5. Análisis de Cosechas

#### Gráfico N° 30

#### Procedimiento Análisis de Cosechas



Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborador por: El Autor

**Pasos y Actividades a seguir:**

1.- Se extrae en formato Excel el reporte de mora del sistema Financiamiento con corte al fin de mes.

- Ingresamos en el sistema Financiamiento
- Digitamos nuestro usuario y contraseña
- Clic en la pestaña reportes
- Clic en el módulo Cartera
- Clic en Cartera en Mora
- Clic en Ejecutar Proceso (F6)
- Se selecciona todos los campos de los diferentes requerimientos (Oficina, Metodología, Asesor)
- Seleccionar la fecha de corte del mes analizado
- Clic en Ver Reporte

2.- Se extrae formato Excel el reporte de cartera del sistema Financiamiento con corte al fin de mes, por motivos de eficiencia y por el hecho de que el archivo es demasiado pesado envía el departamento de sistemas

3.- Una vez abiertos los archivos se desvinculan las celdas y se eliminan las columnas en blanco.

4.- En el archivo de reporte de cartera se filtra por el mes analizado donde se toma los datos de número de créditos y el monto desembolsado para ubicarlos en el archivo de cosechas donde corresponda.

5.- En el archivo de reporte de mora se incrementa una columna de año y otra columna de mes de la fecha de adjudicación del crédito con las formulas =Año ( ) y =Mes ( ) respectivamente.

6.- Se realiza una tabla dinámica en la cual se toma los datos de Año, Mes, Número de Créditos y el saldo para luego ubicarlo en el archivo de cosechas donde corresponda dependiendo la fecha.

7.- Una vez completada la información se llena automáticamente la plantilla de las cosechas ya que se encuentran vinculadas las celdas.

### 3.7. Límites de Riesgo de Crédito

La normativa que regula el riesgo de crédito establece que las instituciones controladas a través de su Directorio deberán definir los límites de exposición de riesgo crediticio, acorde con el patrimonio técnico de respaldo de la entidad y con el nivel de rentabilidad esperado bajo distintos escenarios, la Sociedad financiera VisionFund Ecuador ha definido los siguientes límites:

#### *Gráfico N° 31*

#### *Límites de Exposición al Riesgo*

NIVEL	CALIF.	Indice de cartera en Riesgo
RIESGO BAJO	R1	Igual o menor al 4.25%
RIESGO MEDIO	R2	DEL 4.26% AL 6.25%
RIESGO ALTO	R3	MAYOR AL 6.25%

Fuente: VISIONFUND Ecuador

Estos mismos parámetros serán considerados como límites por producto al ser la Institución especialista en colocación de microcrédito.

#### **a) Límites de Participación de Cartera por Metodología**

Como se había señalado en el primer apartado de este informe la metodología grupo solidario registra los mayores saldos, seguido de la banca comunal con una participación promedio frente a la cartera total del 61% y 32% respectivamente, concentrando así mayores índices de cartera en riesgo; mientras la metodología individual registra una participación menor con el 7% promedio, por tales razones es necesario continuar con la misma estrategia de limitar esta participación a fin de reducir la concentración e incentivar la diversificación de la cartera con un mayor fomento a la colocación con la metodología individual.

#### **b) Distribución de Cartera por Sector Económico**

Conforme a la información analizada se propone continuar con los límites de concentración de cartera por sector económico.

Si bien históricamente los saldos de la cartera por sector económico registran una participación mayor en el sector agropecuario (50%) y sector comercio (30%) es necesario recalcar que durante el último año su indicador de riesgo ha tenido una tendencia de crecimiento más acelerada lo que hace necesario reducir los niveles de riesgo en estos dos sectores e incentivar la colocación en los otros dos sectores que pueden reunir criterios de mayor formalidad en los clientes y que demuestran valores de cartera en riesgo mucho más bajos.

#### **c) Límites de Cartera por Zona Geográfica**

Para establecer este límite se puede considerar la tendencia que ha registrado durante los últimos años la participación casi similar entre la zona rural y urbana, si bien el mercado objetivo de la Institución se enfoca a sectores que registran mayores niveles de pobreza se debe considerar que estos se ubican en zonas rurales, por lo tanto para atender a nuestros clientes y cumplir con la misión y visión Institucional se puede adoptar un criterio equitativo de procurar un equilibrio de los dos sectores con una **participación del 50% en cada uno**, sin embargo una variación en esta composición no derivará en incumplimientos.

#### **d) Límites de Cartera por Provincia**

Para establecer este límite se ha considerado la información histórica de la Provincia de Imbabura al ser la más antigua en operaciones de toda la Institución y la que abarca la mayor parte de la cartera, registra una participación promedio del 27% llegando a un nivel máximo del 37%, con este conocimiento se puede tomar en cuenta el valor máximo más la desviación estándar de esta serie de datos lo que nos permite ubicar el límite en un 45%.

Se propone dicho límite a la participación de la cartera por provincia con el fin de reducir el riesgo de concentración.

### **3.8. Los Límites Normativos**

La ley General de Instituciones del Sistema Financiero en su TÍTULO VII DE LOS ACTIVOS Y DE LOS LÍMITES DE CRÉDITO, Art. 72 de la referida ley se hace referencia al límite de las operaciones frente al patrimonio técnico, textualmente menciona:

Ninguna institución del sistema financiero podrá realizar operaciones activas y contingentes con una persona natural o jurídica por una suma que exceda, en conjunto, el diez por ciento (10%) del patrimonio técnico de la institución. Este límite se elevará al veinte por ciento (20%) si lo que excede del diez por ciento (10%) corresponde a obligaciones caucionadas con garantía de bancos nacionales o extranjeros de reconocida solvencia o por garantías adecuadas admitidas como tales, mediante normas de carácter general expedidas por la Superintendencia de Bancos. Los límites de créditos establecidos se determinarán a la fecha de aprobación original de la operación de crédito. En ningún caso la garantía adecuada podrá tener un valor inferior al ciento cuarenta por ciento (140%) de la obligación garantizada.

El conjunto de las operaciones del inciso anterior en ningún caso podrá exceder del doscientos por ciento (200%) del patrimonio del sujeto de crédito, salvo que existiesen garantías adecuadas que cubran, en lo que excediese por lo menos el ciento veinte por ciento (120%).

### **3.9. Asignación de Calificación y Provisiones**

La Ley General de Instituciones del sistema financiero, en su título VII, establece que a efecto de reflejar la verdadera calidad de los activos, las instituciones financieras realizarán

una calificación periódica de los mismos y constituirán las provisiones que sean necesarias para cubrir los riesgos de incobrabilidad o pérdida del valor de los activos. Presentarán a la Superintendencia en la forma y con la periodicidad que ésta lo determine, los resultados de tal calificación, la que podrá ser examinada por los auditores externos o por la Superintendencia.

La Provisión es una cuenta de valuación del activo que afecta a los resultados y que se constituye para cubrir eventuales pérdidas por cuentas incobrables o por desvalorización de los activos o de los contingentes. La calificación de la cartera de créditos se efectuará con base a los parámetros establecidos en la resolución No. JB-2011-1897.

La administración de cada entidad controlada, deberá constituir provisiones en los diferentes segmentos de crédito, Sociedad Financiera Institución al ser una Institución especialista en microcrédito deberá considerar los porcentajes mínimos y máximos que constan en la siguiente tabla:

### Gráfico N° 32

#### Calificación de Créditos de Microempresas

CALIFICACION DE CREDITOS DE MICROEMPRESA		
<b>RIESGO NORMAL (A)</b>		
CATEGORIA	MOROSIDAD(días)	% PROVISION
A1	0	0.50%
A2	1 a 8	1%
A3	9 a 15	2%
<b>RIESGO POTENCIAL (B)</b>		
CATEGORIA	MOROSIDAD(días)	% PROVISION
B1	16 a 30	3% a 5%
B2	31 a 45	6% a 9%
<b>DEFICIENTE (C)</b>		
CATEGORIA	MOROSIDAD(días)	% PROVISION
C1	46 a 70	10% a 19%
C2	71 a 90	20% a 39%
<b>CREDITOS DE DUDOSO RECAUDO (D)</b>		
CATEGORIA	MOROSIDAD(días)	% PROVISION
D	91 a 120	40% a 99%
<b>PERDIDA (E)</b>		
CATEGORIA	MOROSIDAD(días)	% PROVISION
E	120	100%

Fuente: SUPERINTENDECIA DE BANCOS

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

#### 4.1. Antecedentes

La puesta en marcha de un proyecto cualquiera que sea la característica que éste tenga, generará reacciones o impactos que se desatan como consecuencia de los cambios que éste involucre, y que pueden presentarse en el momento de la implantación o durante el desarrollo del proyecto. A estos impactos se los debe evaluar de forma cualitativa y cuantitativamente.

El presente capítulo tiene que ver con un análisis detallado de los impactos o efectos, positivos o negativos que generará la presente propuesta en las diferentes áreas o ámbitos, al ponérsela en práctica.

De las variables metodológicas existentes para realizar el análisis de impactos, se ha escogido la que más se adapta al contexto de la presente investigación, además tiene la ventaja de que operativamente es de fácil desarrollo y fundamentalmente es efectiva, real y de posible interpretación.

#### 4.2. Operatividad del análisis de impactos

A continuación se detalla el procedimiento que se ha seguido para analizar los impactos que generará el proyecto de manual de políticas y procesos para mejorar la administración del riesgo crediticio al aplicarlo en la Sociedad Financiera VisionFund Ecuador antes “FODEMI”

En primer lugar se ha creído conveniente establecer un rango de nivel de impacto que va desde -3 hasta 3 con la valoración de la siguiente tabla:

**Cuadro N° 19**

<b>PUNTAJE</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	Ni negativo, ni positivo
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

**Impactos**

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborador por: El Autor

Se coloca en cada matriz los rangos de impactos en forma horizontal, mientras que verticalmente se determina una serie de indicadores que darán información a cada una de las áreas o ámbitos seleccionados anteriormente.

Se asigna un nivel de impacto a cada uno de los indicadores sobre la base de la tabla del literal (a).

Se determina el nivel de impacto de áreas o ámbitos matemáticamente, para lo cual se obtienen la sumatoria de los indicadores establecidos y este resultado se lo divide para el número de los indicadores.

Para el cálculo de la valoración de los impactos se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{IMPACTO} = \sum \text{Nivel de Impacto} / \text{N}^\circ \text{ de Indicadores}$$

Bajo cada matriz se realiza un breve análisis de indicador por indicador, en el cual se argumenta o se explica las razones por las que se asignó determinado nivel de impacto a cada indicador.

Una vez realizadas las matrices de cada área o ámbito se plantea una matriz general de impactos que utilizando los ítems mencionados anteriormente permiten establecer el impacto global del proyecto, lógicamente en la primera columna se sustituyen los indicadores por las áreas o ámbitos.

### 4.3. Análisis de impactos

Varios aspectos pueden ser categorizados como impactos directos e indirectos, refiriéndose los primeros a impactos generados en los integrantes del proyecto y los segundos serán los que están relacionados con la causa y efecto que se ocasionara fuera de él. Para su valoración se establece un rango de calificación numérica a los impactos, por lo que luego de identificar a los principales impactos determinaremos sus respectivos indicadores y a ellos poder aplicar la respectiva valorización.

### 4.4. Impacto económico

#### *Cuadro N° 20*

#### *Impacto económico*

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTOS						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Reducción de Provisiones						X	
Reducir la Pérdida esperada en el Riesgo Operativo						X	
Reducción de la cartera en Mora							X
Reducción de pérdidas por Fraude Interno							X
<b>TOTAL</b>						<b>4</b>	<b>6</b>
<b>Nivel de Impacto</b>		$\sum = 10 \quad 10/4 = 2,5$			<b>3 Impacto alto positivo</b>		

Fuente: VISIONFUND Ecuador

Elaborador por: El Autor

Reducción de provisiones, tiene un impacto medio positivo, al cumplir las políticas y procedimientos se reduce la probabilidad de maduración de la cartera, asegurando la adecuada colocación de créditos y así aumento de ingresos para la Institución.

Reducción de la pérdida esperada en el riesgo operativo, tiene un impacto medio positivo al cumplir los procesos, se evita el cálculo de la pérdida esperada ya que la gestión operativa es eficiente.

Reducción de Cartera en Mora, permite a la Institución tener una cartera sana, nos ayuda a tener una buena imagen en los inversionistas y obtener mejores tasas de interés que permitan mayor rentabilidad a la Institución.

Reducción de pérdidas por Fraude Interno, ya que el monitoreo y seguimiento permite identificar a tiempo irregularidades como clientes fantasmas, o participación del personal de negocios en los créditos, apropiación de cuotas por parte del asesor, y evitar gastos innecesarios para la institución, pérdida de credibilidad de los clientes por lo cual perdida en la colocación.

#### 4.5. Impacto social

##### *Cuadro N° 21*

##### *Impacto social*

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTOS						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Mejorar el servicio						X	
Prestigio Institucional							X
Buen Ambiente de Trabajo						X	
Calificación de órganos de control							X
<b>TOTAL</b>						<b>4</b>	<b>6</b>
<b>Nivel de Impacto</b>		$\Sigma = 10 \ 10/4 = 2,5$			<b>3 Impacto alto positivo</b>		

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborador por: El Autor

Mejorar el servicio tiene un impacto medio positivo, dado que si en la institución están las normas y reglas bien definidas y todo el personal sabe cuándo y cómo realizar las funciones de su cargo, esto generará un servicio más eficiente y eficaz, tanto para los clientes internos como para los clientes externos.

Prestigio institucional, tendrá un impacto alto positivo en vista de si el servicio es eficiente, mejor será la imagen que la institución refleje ante los ojos de la ciudadanía en general; permitiendo que la reputación y estima de la Empresa tiene, se incremente, si en su interior los procesos son de alta calidad.

Buen ambiente de trabajo, tiene un impacto medio positivo, porque el hecho que la Empresa, esté bien reglamentada, y con todos los procesos bien definidos propiciará un mejor rendimiento individual y colectivo, en un espacio en armonía que permita que los empleados vean a la Institución como un medio para desarrollarse.

Calificación de Órganos de control, tiene un impacto alto positivo, ya que al cumplir con requerimientos dispuestos por la Superintendencia de Bancos alcanzaremos un alto puntaje en cuanto a las evaluaciones anuales, se diría que también estamos alcanzando buen un posicionamiento a nivel de todas las instituciones financieras.

#### **4.5. Impacto educativo**

*Cuadro N° 22*

**Impacto educativo**

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTOS						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Generación de Conocimientos							X
Nuevos Aprendizajes							X
Preservación de Valores						X	
Tradiciones						X	
<b>TOTAL</b>						4	6
<b>Nivel de Impacto</b>		$\Sigma = 10 \quad 10/4 = 2,5$			<b>3 Impacto alto positivo</b>		

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborador por: El Autor

Generación de conocimientos, tiene un impacto alto positivo, la oportunidad de generar nuevos conocimientos en todos los niveles administrativos es inminente ya que cada día que VisionFund Ecuador crece también se incrementa el conocimiento.

Nuevos Aprendizajes, tiene un impacto alto positivo, al implementar un nuevo modelo de gestión se da la posibilidad de aprender cosas nuevas a todo el personal, de tal manera que puedan enriquecer su conocimiento que les permita optimizar los recursos y dar mejores resultados.

Preservación de Valores, tiene un impacto medio positivo, los valores son muy importantes ya que si se toma en con personal con personal con formación en valores firmes y bien cimentados, la organización se fomentara en la misma magnitud y contara con personal que cumpla a cabalidad los expuesto en políticas de la institución.

Tradición, tiene un impacto medio positivo, las actividades diarias llegan a convertirse en tradiciones institucionales y en su mayoría debería mantenerse como procesos y funciones.

## 4.6. Impacto ético

### Cuadro N° 23

#### Impacto ético

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTOS						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Fortalecimiento de Valores							X
Identificación de deberes y derechos							X
Conciencia Laboral						X	
Confianza de los Accionistas							X
<b>TOTAL</b>						2	9
<b>Nivel de Impacto</b>		$\sum = 11 \quad 11/4 = 2,75$			<b>3 Impacto alto positivo</b>		

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborador por: El Autor

Fortalecimiento de valores, tiene un impacto alto positivo, los manuales de alguna manera impulsarán algunos valores como: Ética profesional, compromiso con la organización, honradez, talento, calidad Humana, competitividad, productividad, efectividad, rentabilidad, y responsabilidad.

Identificación de deberes y derechos, tiene un impacto alto positivo, dado que el manual tiene directrices de que es lo que se puede hacer y que no se puede hacer de acuerdo al puesto y función a desempeñarse.

Conciencia laboral, tiene un impacto medio positivo, dado que lo estipulado en los manuales se direcciona a la inclusión de diferentes niveles, en un trabajo mancomunado y ordenado; lo cual mejorará el clima organizacional. No obstante aunque la misión de los manuales sea totalmente positiva, siempre va a interferir el carácter individual de las personas lo que puede sesgar los resultados esperados.

Confianza de los socios, tiene un impacto alto positivo, dado que a todo lo que se realice al interior de la Empresa, sea claro y transparente, medible y cuantificable; y esto es precisamente lo que proporciona la implementación de la presente propuesta de manual de políticas y procedimientos para la administración de riesgo crediticio en la Sociedad Financiera “VISIONFUND Ecuador”,

#### 4.7. Impacto general

##### *Cuadro N° 24*

##### *Impacto general*

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTOS						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Económico							X
Social							X
Educativo							X
Ético							X
<b>TOTAL</b>							<b>12</b>
<b>Nivel de Impacto</b>		$\Sigma = 12 \quad 12/4 = 3$			<b>3 Impacto alto positivo</b>		

Fuente: VISIONFUND Ecuador  
Elaborador por: El Autor

El impacto económico, social, empresarial y ético; tiene una tendencia alto positiva; porque la correcta utilización de los recursos proveerá a los empleados y trabajadores, de las herramientas que requieren para ser más eficientes y eficaces; impulsando el trabajo productivo y organizado, eliminando el desperdicio de tiempo y dinero, propiciando el ahorro de recursos que se pueden canalizar para el mejoramiento del servicio, en la búsqueda de alcanzar la calidad total.

## CONCLUSIONES

- Del diagnóstico situacional general efectuado se pudo describir la realidad la Sociedad Financiera VisionFund Ecuador, permitiendo proyectar la presente investigación hacia el planteamiento de un Manual de Políticas y Procedimientos para la Unidad de Riesgos, se puede detectar las falencias en las políticas y procedimientos alineados a los requerimientos de la Superintendencia de Bancos.
- La propuesta realizada se sustenta en una base teórica y científica, por medio de una investigación bibliográfica, documental y de entrevistas para lograr un marco teórico que sirvió de referencia conceptual y técnica de todas las fases del estudio y diseño de la propuesta.
- Mediante la investigación de campo, se logró determinar la necesidad de normar todos los procedimientos y políticas a través de un manual de riesgo de crédito.
- Con la aplicación del presente manual de riesgo de crédito, se logrará importantes impactos positivos para la institución, puesto que el modelo diseñado está dirigido a mejorar la administración del riesgo de crédito a través de los procedimientos, metodologías y políticas claras para cada área.
- La institución en el momento no cuenta con información robusta para establecer las pérdidas esperadas como parte del cumplimiento a la normativa.

## RECOMENDACIONES

- VisionFund deberá aplicar las disposiciones legales vigentes emitidas por la Superintendencia de Bancos para alcanzar mayor credibilidad y hacer frente a un mercado cada vez más competitivo. Para ello deberá acatar lo dispuesto en el presente manual.
- Permanentemente la institución debe actualizar los procedimientos, metodologías y políticas, tomando en cuenta la coyuntura económica y política que existe en el país, así como las necesidades y dinámica de la administración.
- Además, la administración deberá apoyar la gestión del riesgo de crédito acatando las políticas escritas en el presente manual, siendo lo más dinámica posible para afrontar con decisión y conocimientos buscando las soluciones inmediatas a los problemas para sobrevivir en el mundo de los negocios financieros.
- El presente manual, debe ser socializado a todos los integrantes del comité de administración integral de riesgos para lograr conciencia y conocimientos para hacer una buena gestión y hacer frente a la situación que atraviesa la institución con el cambio de marca y de pasar a ser formal, controlado por la Superintendencia de Bancos.
- VisionFund Ecuador deberá diseñar un modelo de pérdidas esperadas para dar cumplimiento a la Superintendencia de Bancos y de esta manera poder determinar las pérdidas económicas que tendría la institución.

**BIBLIOGRAFIA**

- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Art. 2
- Chiriboga Rosales 2007 pág. 112
- Intranet VISIONFUND Ecuador
- Reyes P. pág. 32 edición 2012
- Real Academia de la Lengua 22 edición 2010
- Norma ASNL ISO 31000 publicada el mes de noviembre 2009
- Resolución N° JB-2004-631 SBS
- Vásquez, 2009 pág. 199
- Munch 2010 pág. 71
- Gomez 2010 pág. 380
- Thompson 2008 pág. 1

**ANEXO 1****UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS****INGENIERIA CONTABILIDAD Y AUDITORIA****ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE NEGOCIOS DE LA SOCIEDAD FINANCIERA VISIONFUND ECUADOR**

**OBJETIVO:** Esta encuesta tiene como objetivo recopilar información acerca de los impactos que ocasionara el manual de políticas y procedimientos para mejorar la administración del riesgo crediticio en la Institución Financiera VisionFund Ecuador de la ciudad de Ibarra.

1. ¿Considera Ud. importante establecer manuales de políticas y procedimientos de la Administración del Riesgo de Crédito en VISIONFUND?

- Muy importante

- Importante

- No tan importante

- Inadecuado

2. ¿La implementación de un manual de Administración del riesgo de crédito en qué nivel permitirá reducir la cartera en mora?

Alto

Medio

Bajo

3. ¿Puede Ud. identificar posibles deficiencias en el proceso de crédito que conlleven a un fraude?

- Si

- No

4. ¿Está de acuerdo que al aplicarse el manual de Administración del riesgo de crédito, incrementara sus conocimientos para realizar con mayor eficiencia su trabajo?

- De acuerdo

- En Desacuerdo

5. ¿Considera que el manual proporcionará un mejor ambiente de trabajo?

- Si

- No

6. ¿En qué nivel considera Ud. que la aplicación de este manual facilitará sus actividades diarias?

- Alto

- Medio

- Bajo

7. ¿Está de acuerdo que al poner en práctica las políticas y procedimientos establecidos en el manual fortalecerá sus valores?

- De acuerdo

- En Desacuerdo

8. ¿Considera Ud. que al aplicar el manual de administración de riesgos se incrementará confianza de los clientes?

- Si

- No

9. ¿Dentro del Manual se especifica las directrices en cuanto a procedimientos, considera como satisfactorio este aspecto en la conciencia laboral?

- Muy Satisfactorio

- Satisfactorio

- Poco Satisfactorio

10. ¿Considera Ud. que el manejo adecuado del Riesgo de Crédito permitirá una reducción en las provisiones?

- Si

- No


**MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGO CREDITICIO**
**CLIENTES: SINGAÑA YUGCHA CECILIA ISABEL & TARCO ESPIN WILSON ALFREDO**
**CONDICIONES DE LA SOLICITUD DE CREDITO**

CONDICIONES DE LA SOLICITUD DE CREDITO		METODOLOGIA	
MONTO y PLAZO SOLICITADOS:	USD. 6.000 -10 MESES		
CREDITO NUEVO	NO		
CREDITO RENOVADO	SI	INDIVIDUAL	X
MONTO ULTIMA OPERACIÓN:	USD. 3.000 - 08 MESES	GRUPO SOLIDARIO	
VINCULADO	-	BANCA COMUNAL	

**CALIFICACIÓN Y VALORACIÓN DEL PERFIL DE RIESGO**

DEFINICIONES	VALORACIÓN	DEFINICIONES	VALORACIÓN
<b>A) CAPACIDAD DE PAGO</b>	<b>6</b>	<b>F) FORMALIDAD DEL NEGOCIO</b>	<b>7</b>
La relación (cuota/ingreso neto) es igual o menor al 30%	10	NEGOCIO FORMAL CON REGISTRO EN EL SRI	10
La relación (cuota/ingreso neto) es igual 30% o menor al 45%	8	COMERCIANTE INFORMAL QUE RESPALDA ACTIVIDAD	7
La relación (cuota/ingreso neto) es igual 45 % o menor al 65%	6	COMERCIANTE INFORMAL Y/O AMBULANTE	4
La relación (cuota/ingreso neto) es igual al 65%	4	<b>G) INDICADORES y RESPALDO PATRIMONIAL</b>	<b>8</b>
Condiciones Especiales de financiamiento	2	NO EXISTEN OBSERVACIONES	10
No cumple con la cuota	0	ALGUNOS INDICADORES SON DEBILES PERO TIENE PATRIM.	8
<b>B) ANÁLISIS DE INGRESOS</b>	<b>7</b>	ALGUNOS INDICADORES SON DEFICIENTES	6
Los ingresos son justificados de manera correcta	10	LA MAYORIA DE INDICADORES SON DEFICIENTES	4
Los ingresos han sido sobrestimados	7	INDICADORES INSUFICIENTES Y NO CUENTA CON PATRIMON.	2
No existe suficiente respaldo de justificación de ingresos	4	<b>H) GARANTIAS</b>	<b>6</b>
La doc. que respalda los ingresos contiene observaciones importantes	1	REALES - SIN OBSERVACIONES	10
<b>C) ANÁLISIS DE GASTOS</b>	<b>7</b>	PERSONALES - SIN OBSERVACIONES	8
Los gastos de la unidad familiar han sido debidamente considerados	10	PERSONALES - CON OBSERVACIONES LEVES	6
Los gastos familiares han sido subestimados	7	PERSONALES - CON OBSERVACIONES GRAVES	4
Los gastos familiares no corresponden a la cantidad de cargas familiares	4	NO CUMPLE CON CONDICIONES Y/O COBERTURA	0
Los gastos no han sido considerados de acuerdo a la región geográfica	1	<b>I) CARÁCTER DE PAGO (CENTRAL DE RIESGOS)</b>	<b>10</b>
<b>D) SECTOR PRODUCTIVO de LA ACTIVIDAD ECONOMICA</b>	<b>8</b>	NO REGISTRA RETRAZOS EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS	10
Sector Productivo en constante crecimiento	10	REGISTRA RETRAZOS LEVES EN EL ÚLTIMO AÑO	8
Sector Productivo estable	8	REGISTRA RETRAZOS MODERADOS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS	6
Sector en Crecimiento Leve	6	NO REGISTRA HISTORIAL CREDITICIO	4
Sector Nuevo	4	REGISTRA RETRAZOS CONSIDERABLES EN EL ÚLTIMO AÑO	2
Sector con alerta de riesgo	2	REGISTRA CARTERA CASTIGADA	1
<b>E) ESTABILIDAD LABORAL o DE LA ACT. ECONOMICA</b>	<b>6</b>	<b>J) CONDICIONES ESPECIALES</b>	<b>10</b>
MAS DE 10 AÑOS	10	NINGUNA	10
MAS DE 5 Y HASTA 10 AÑOS	8	EXCEPCION DE ESTABILIDAD LABORAL	9
MAS DE 3 Y HASTA 5 AÑOS	6	EXCEPCIONES MONTOS Y/O PLAZOS	8
MAS DE 1 Y HASTA 3 AÑOS	4	ALERTAS Y EXCEPCIONES CENTRAL DE RIESGOS	7
MENOS DE UN AÑO	2	SE EXCEPCIONA MAS DE UNA CONDICION	4

VALORACIÓN DE PERFIL DE RIESGO	DEFINICION	CALIFICACION
MEDIO	El crédito a otorgarse tiene un riesgo medio, porque su capacidad de pago está respaldada por el salario del cónyuge; en lo que respecta a las garantías se observa que uno de los garantes tiene debilidad en su disponible de pago.	7.85

CRITERIO DE LA UNIDAD RIESGOS	Revisada la documentación que respalda la operación de crédito se concluye que el Sra. Singaña y su cónyuge cuentan con la capacidad de pago y respaldo patrimonial para asumir esta obligación. De la central de riesgos se desprende que la cliente no registra endeudamiento histórico, y a la mantienen una sola operación, su conyuge registra 4 cifras bajas con adecuado comportamiento de pago.
-------------------------------	---

RECOMENDACIONES	Se puede continuar con el proceso de crédito . Se solita al expediente el Kardex del pago del crédito que se menciona en la Hoja Resumen y especificar en las observaciones el destino específico del mejoramiento del activo fijo.
-----------------	---

OFICIAL DE RIESGOS

JEFATURA DE RIESGOS

FECHA DE REVISION : martes, 19 de agosto de 2014