

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

"ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO MEDIANTE EL MÉTODO RISICAR EN EL PERÍODO ENERO A DICIEMBRE DEL 2012 APLICADO EN LA AGENCIA BENIGNO MALO"

Tesis previo a la obtención del
Título de Contador Público Auditor

AUTORES:

MARÍA BELÉN RAMÓN RAMÓN
ESTEFANIA ELENA URGILÉS HEREDIA

DIRECTOR:

ING. WILSON FERNANDO CUEVA VERA M.Sc

CUENCA-ECUADOR

2013



RESUMEN

En la presente tesis utilizamos un nuevo método que en nuestro país aún no es muy conocido por parte de las personas que administran los riesgos de una empresa. Este método llamado RISICAR fue implementado con gran éxito en Colombia donde su creadora Rubí Consuelo Mejía Quijano mediante el análisis de mapas de riesgo llega a determinar con gran acierto controles y medidas de tratamiento, lo que es de gran ayuda para toda organización en la actualidad.

Este método nos ayudó de manera efectiva para determinar con exactitud los riesgos más relevantes dentro del Análisis al Sistema de Crédito de la Cooperativa Jardín Azuayo en el período Enero a Diciembre del 2012 aplicado en la agencia Benigno Malo.

Para el análisis de este método como mencionamos anteriormente hemos escogido el Macroproceso de Crédito que a su vez está conformado por los Procesos de Concesión y Recuperación; en donde los riesgos con mayor ponderación se han encontrado en el proceso de recuperación de cartera, siendo estos los siguientes: Deficiencias en la recuperación de créditos por la vía automática, Deficiencias en la recuperación de créditos mediante cobro en ventanilla, Deficiencias en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobros de créditos.

En base de estos riesgos determinamos las medidas de tratamiento a ser aplicadas y hemos propuesto controles con el fin de poder colaborar con el departamento de riesgos de la Cooperativa Jardín Azuayo

PALABRAS CLAVES:

Riesgo, Macroproceso, Administración de riesgos, Método RISICAR; Recuperación de cartera, Concesión, Cooperativa.



ABSTRACT

In this thesis we use a new method in our country is not yet well known by the people who run the risk of a company. This method called RISICAR was successfully implemented in Colombia where his creative Ruby Consuelo Mejía Quijano by analyzing reaches risk maps to determine with great accuracy controls and treatment measures, which is helpful for any organization today.

This method effectively helped us to accurately determine the most relevant risks within the System Analysis of the Cooperative Jardín Azuayo in the period January to December 2012 the agency implemented Benigno Malo.

For the analysis of this method as mentioned above we have chosen the Credit Macroprocess which in turn consists of the Concession and Recovery Process, in which the highest weighting risks found in the loan recovery process, which are the following deficiencies in credit recovery via automatic Deficiencies credit recovery by charging at the window, Deficiencies accreditations control using discounted the role for credit collections.

Based on these risks determine treatment measures to be applied and we have proposed controls in order to collaborate with the Department of Cooperative risks Jardín Azuayo.

KEYWORDS:

Risk, Macro-, Risk Management, Method RISICAR, Portfolio Recovery, Grant, Cooperative.



ÍNDICE

CAPÍTULO I

1. LA EMPRESA 16

1.1. Antecedentes 16

1.2. Misión 17

1.3. Visión 17

1.4. Objetivos 17

 1.4.1. Objetivo General 17

1.5. Estructura Orgánica 18

 1.5.1. Nivel de Dirección 19

 1.5.1.1 Nivel de Gobierno 19

 1.5.1.2. Nivel Ejecutivo 19

 1.5.1.3. Nivel de Asesoría y Control 19

 1.5.1.4. Nivel de Comités 19

 1.5.2. Nivel Creador de Valor..... 20

 1.5.3. Nivel de Apoyo 20

1.6. Productos de la Cooperativa que Ofrece a sus socios 21

1.7. FODA de la Cooperativa Jardín Azuayo 26

CAPITULO II

2. ANÁLISIS DE RIESGO 28

2.1. Antecedentes del Riesgo 28

2.2. Concepto de Riesgo..... 29

2.3. Clasificación de Riesgo 30

2.4. Categorías del Riesgo..... 33

 2.4.1. Riesgo Inherente 33

 2.4.2. Riesgo de Detección..... 34



2.4.3. Riesgo de Control	34
2.5. Administración de Riesgos	35
2.5.1. Beneficios de la Administración de Riesgos	37

CAPITULO III

3. MÉTODO RISICAR	39
3.1. Definición y Ventajas del Método RISICAR	39
3.2. Descripción del Método	39
3.3. Etapas	40
3.3.1. Identificación de los Riesgos	40
3.3.2. Calificación de Riesgos	42
3.3.3. Evaluación de Riesgos	44
3.3.4. Diseño de las Medidas de Tratamiento	45
3.3.5. Implementación de Medidas	48
3.3.5.1. Diseño de Controles “Método RISICAR”	49
3.3.6. Monitoreo y Evaluación	53
3.3.6.1. Tipos de Indicadores	53
3.3.7. Mapa de Riesgos	55
3.3.7.1. Mapas de riesgos en el Método RISICAR	55
3.3.7.2. Beneficios	56

CAPÍTULO IV

4. APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR AL SISTEMA DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO	60
4.1. Identificación de Riesgos del Sistema de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	60
4.1.1. Contexto de Análisis	60
4.1.2. Identificación de Riesgos Nivel Estratégico	65
4.1.3. Elaboración de las Tablas para la Calificación de Riesgos de Sistemas de Créditos	66



4.2. Calificación de Riesgos	69
4.2.1. Calificación de frecuencia	69
4.2.2. Calificación del Impacto	69
4.3. Evaluación de Riesgos	70
4.3.1. Matriz de Evaluación del Riesgo	70
4.4. Propuesta de Tratamiento de Riesgos	71
4.5. Diseño de Políticas Particulares	75
4.6. Diseño de Controles	88
4.6.1. Principales Actividades del Macro proceso de Concesión del Crédito	88
4.6.2. Principales Actividades y Tareas del Proceso de Recuperación del Crédito dela Cooperativa Jardín Azuayo	90
4.6.3. Controles Existentes	94
4.6.4. Controles Propuestos	95
4.7. Indicadores de Riesgo	100
CAPÍTULO V	
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
5.1. Conclusiones	102
5.2. Recomendaciones	103
Glosario de términos	105
Bibliografías	108
Anexos	109



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Componentes del COSO II	36
Cuadro 2: Etapas de la Administración de Riesgos	38
Cuadro 3: Identificación de Riesgos	40
Cuadro 4: Cuestionario de Identificación de Riesgos	41
Cuadro 5: Lista de Posibles Riesgos de una institución	41
Cuadro 6: Identificación del Riesgo bajo el Método RISICAR.....	42
Cuadro 7: Calificación de Frecuencia	43
Cuadro 8: Calificación de Impacto	43
Cuadro 9: Evaluación de Riesgos	44
Cuadro 10: Matriz DE Evaluación del Riesgo	45
Cuadro 11: Matriz de la Respuesta ante los Riesgos	47
Cuadro 12: Efectividad de los Controles	52
Cuadro 13: Estructura de los Indicadores de Riesgos	54
Cuadro 14: Identificación de Riesgos en los Macroprocesos.....	57
Cuadro 15: Mapa de Riesgos en los Macroprocesos	57
Cuadro 16: Priorización de Riesgos y Macroprocesos	57
Cuadro 17: Análisis de Causa y Efectos	58
Cuadro 18: Perfil de Riesgos	58
Cuadro 19: Cuadro de Identificación de Riesgos en las Actividades de Procesos	59
Cuadro 20: Mapa de Riesgos en los Procesos	59
Cuadro 21: Controles en los Procesos	59
Cuadro 22: Cadena de Valor de la Cooperativa Jardín Azuayo	61
Cuadro 23: Flujograma del Marco Proceso de Crédito de la Cooperativa Jardín Azuayo	64
Cuadro 24: Identificación de Riesgos en el Macroproceso de Crédito-Concesión y Recuperación.....	66



Cuadro 25: Calificación de Frecuencia de la Cooperativa	69
Cuadro 26: Calificación del Impacto de la Cooperativa	70
Cuadro 27: Evaluación de Riesgos de la Cooperativa	70
Cuadro 28: Matriz de la Evaluación de Riesgos de la Cooperativa	71
Cuadro 29: Matriz de la Respuesta ante los Riesgos para la Cooperativa según el Método RISICAR	72
Cuadro 30: Mapa de Riesgos del Macroprocesos	73
Cuadro 31: Ponderación de Riesgos de la Cooperativa	75
Cuadro 32: Ponderación de los Macroprocesos de la Cooperativa Jardín Azuayo	76
Cuadro 33: Priorización de Riesgos del Macroproceso de Créditos	77
Cuadro 34: Orden de Prioridad de los Riesgos de la Cooperativa	78
Cuadro 35: Perfil de Riesgos de la Cooperativa Jardín Azuayo	79
Cuadro 36: Análisis de causas y efectos de los riesgos con ponderación	81
Cuadro 37: Identificación de los Riesgos en las actividades del Procesos de Recuperación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	92
Cuadro 38: Mapa de Riesgos del Proceso de Recuperación	94
Cuadro 39: Procesos de Recuperación: Deficiencias en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobro de créditos	96
Cuadro 40: Proceso de Recuperación: Deficiencias en la recuperación de Créditos por vía Automática	97
Cuadro 41: Proceso de Recuperación: Deficiencias en la recuperación de Créditos mediante el cobro en Ventanilla	98
Cuadro 42: Efectividad de Controles propuestos para la Cooperativa Jardín Azuayo	99
Cuadro 43: Indicadores del riesgo según el método RISICAR.....	100



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Fundada en 1867

Yo, María Belén Ramón Ramón autor de la tesis "**Análisis del Sistema de Crédito de la Cooperativa Jardín Azuayo Mediante el Método RISICAR en el Período Enero a Diciembre del 2012 Aplicado en la Agencia Benigno Malo**", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 15 de Septiembre del 2013

María Belén Ramón Ramón
0301845293

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjrbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca – Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Estefanía Elena Urgilés Heredia, autor de la tesis "*Análisis del sistema de crédito de la Cooperativa Jardín Azuayo mediante el método RISICAR en el período Enero a Diciembre del 2012 aplicado en la agencia Benigno Malo*", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 15 de Septiembre del 2013


Estefanía Urgilés Heredia.
010446716-2

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Fundada en 1867

Yo, María Belén Ramón Ramón autor de la tesis "**Análisis del Sistema de Crédito de la Cooperativa Jardín Azuayo Mediante el Método RISICAR en el Período Enero a Diciembre del 2012 Aplicado en la Agencia Benigno Malo**", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 15 de Septiembre del 2013



María Belén Ramón Ramón
0301845293

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999
Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103
Cuenca – Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Estefanía Elena Urgilés Heredia, autor de la tesis "*Análisis del sistema de crédito de la Cooperativa Jardín Azuayo mediante el método RISICAR en el período Enero a Diciembre del 2012 aplicado en la agencia Benigno Malo*", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 15 de Septiembre del 2013

Estefanía Urgilés Heredia.
010446716-2

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



DEDICATORIA

Quiero dedicar con todo mi cariño esta tesis a mis queridos hijos: Naomi y Jairo por que ven en mi un ejemplo de perseverancia a seguir,

A Dios, porque sus obras se ven reflejadas en cada minuto de mi vida, tan solo con el hecho de existir y tener una hermosa familia.

Quiero también dedicarle a mi esposo por su paciencia única y además por darme ánimos cuando pensaba desistir.

A mi mami Tere por ser mi fortaleza a pesar de las adversidades que se nos pueden presentar, por demostrarme que lo que bien se aprende no se olvida jamás y que todos los días tenemos nuevos retos pero el principal es vivir cada día con responsabilidad, como si fuera el último.

A mis amigos, mis jefes, mis profesores, de los cuales aprendo continuamente y se han convertido en un pilar fundamental dentro de mi carrera.

Ma. Belén



DEDICATORIA

Al momento de pensar a quien dedicar este esfuerzo realizado, no dude en hacerlo a los dos seres que han sido mi incondicional motivación. Por un lado a mi madre quien me dió la vida y que día a día desde pequeña estuvo apoyándome superando todas las adversidades que se han presentado y no falló en depositar su confianza en mí. Gracias mamá porque sé que este logro significa tanto para usted como para mí. Y para mi hija Micaela que a pesar de haber sacrificado mi tiempo y de no haber podido estar contigo cuando más me necesitabas, estoy segura que plasmaré en tí el ejemplo de superación y perseverancia para conseguir lo que más anheles en tu vida.

Estefanía



AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradecemos a Dios que nos ha permitido cumplir con esta meta, concediéndonos salud y fuerzas para seguir adelante.

A nuestros padres y familiares, que con su apoyo incondicional, han hecho que en los momentos de debilidad, no nos rindamos fácilmente, sino que luchemos por nuestros sueños y anhelos.

A los docentes de la Facultad, que día a día con su paciencia y exigencia han colaborado con la formación de profesionales competentes y de bien para la sociedad.

Un agradecimiento especial a nuestro director, el Master Fernando Cueva, por su colaboración en cuanto a sus comentarios, críticas constructivas, aportes y sugerencias, permitiéndonos mejorar constantemente y culminar con éxito nuestra tesis.

Al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, por la apertura brindada y por siempre estar prestos a la ayuda de la información necesaria para esta tesis, agradecemos infinitamente porque de ellos aprendimos a que el éxito se logra con el trabajo en equipo.

Finalmente, a todas aquellas personas que de una u otra manera han colaborado con la elaboración de esta tesis, muchas gracias de corazón y que Dios los bendiga.

María Belén y Estefanía



CAPÍTULO I

1.- LA EMPRESA

1.1.- ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” surgió en mayo de 1996, abriendo su primera oficina en el cantón Paute. Nace como consecuencia a la reconstrucción del desastre de la Josefina en 1993, apoyada por el Centro de Capacitación Campesina del Azuay, por el Programa Pan para el Mundo y la población pauteña, logrando por fin contar con una Cooperativa de Ahorro y Crédito con visión social.

Este plan de recuperación post-desastre evolucionó a una visión de desarrollo estratégico de la región austral. Los años de arranque (1996-98) vieron la realización de convenios con instituciones que proporcionaban fondos de desarrollo y permitieron ampliar el radio de cobertura de la institución (provincias de Azuay y Cañar).

Como otras cooperativas ecuatorianas, Jardín Azuayo afrontó de una manera eficaz la crisis financiera bancaria de 1999, marcando así un escenario de profunda crisis de confianza, a más de tener problemas internos y externos como su incompetencia y altos niveles de corrupción.

En la actualidad la cooperativa Jardín Azuayo, por su cobertura social y financiera, es una de las cooperativas de ahorro y crédito más importantes de la Región Austral y del Ecuador, opera en 23 cantones de la Región Austral del Ecuador (provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago, Loja y el Oro), cuenta con 25 oficinas que agrupan a 260.000 socios, perteneciendo el 48% al sector rural, cuya cobertura es del 28% de la población económicamente activa.¹

¹Jardín Azuayo .Plan General 2009-2013. Pág. 19-20



1.2.- MISIÓN

Fomentamos el desarrollo de una cultura cooperativa haciendo de nuestra institución una escuela de cooperativismo, con organización, participación, comunicación, información e interacción en redes institucionales. Desarrollamos productos, servicios sociales y financieros acordes a la demanda, con tecnología adecuada, cobertura nacional e internacional que permita la recirculación de los recursos locales y regionales con sentido de equidad entre socios y entre regiones.²

1.3.- VISIÓN

Somos una sociedad de personas con cultura cooperativa que buscamos nuestro buen vivir, el de nuestras comunidades y el de la sociedad en general, privilegiando a los sectores populares, con una organización solidaria, confiable, solvente, referente del cooperativismo nacional e internacional con este fin desarrollamos actividades sociales y financieras eficientes, competitivas y de calidad, integrando pueblos y culturas.³

1.4.- OBJETIVOS

1.4.1.- Objetivo General

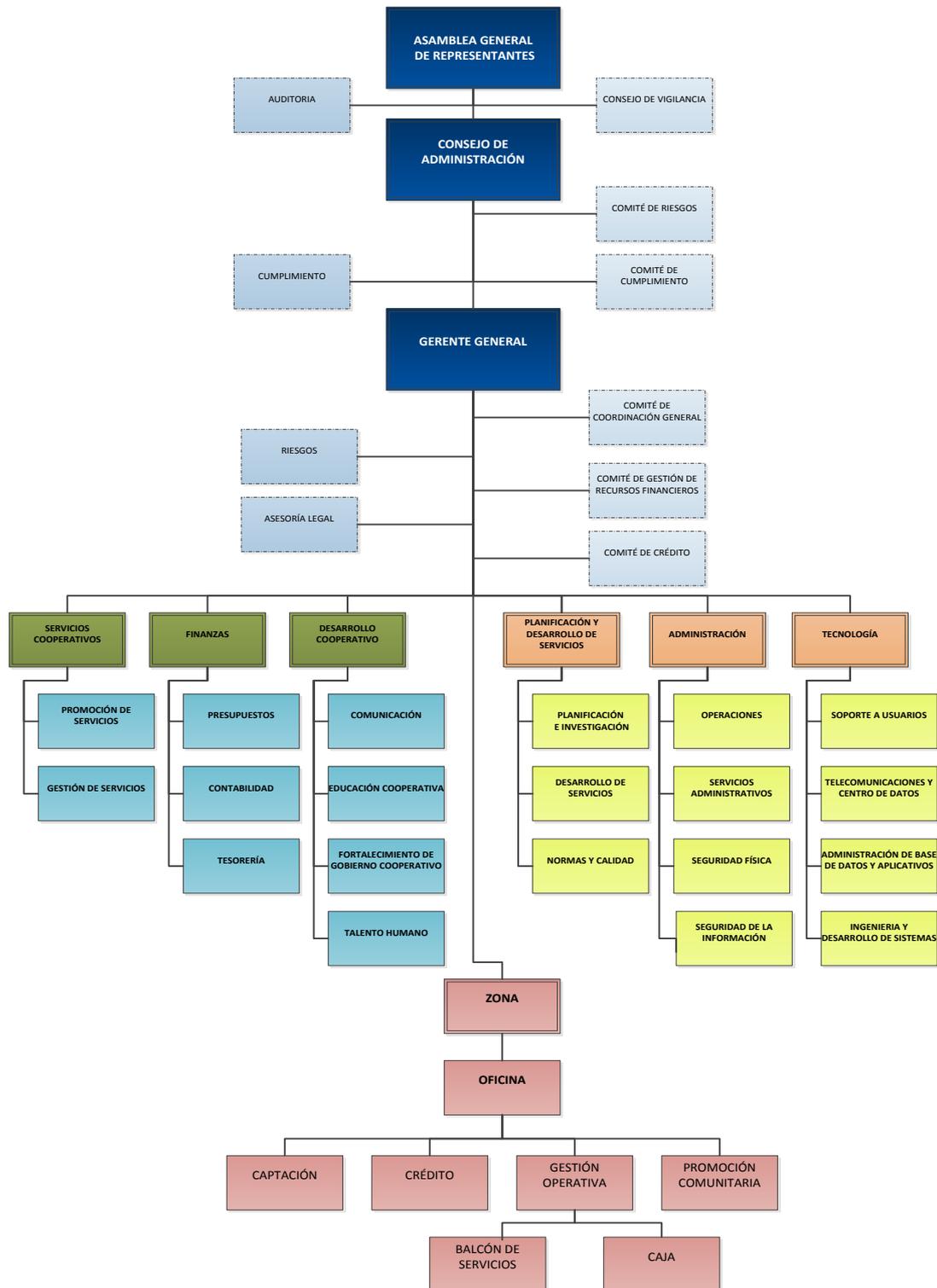
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es una institución financiera que otorga créditos para fomentar el microcrédito cumpliendo de esta manera con su base de creación.⁴

² <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/quienes-somos>

³ <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/quienes-somos>

⁴ Jardín Azuayo .Plan General 2009-2013. Pág. 70

1.5.- ESTRUCTURA ORGÁNICA⁵



⁵ Manual Orgánico Funcional Cooperativa Jardín Azuayo. Pág. 10



La estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”, está integrada por los siguientes niveles:

1.5.1.- Nivel de Dirección

El nivel de Dirección comprende unidades de gobierno y administrativas, relacionadas con las funciones estratégicas que orientan el gobierno y la administración de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas, así como el control de la gestión.

Está conformado por:

1.5.1.1.- Nivel de gobierno

- Asamblea General de Representantes
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia

1.5.1.2.- Nivel ejecutivo

- Gerencia General

1.5.1.3.- Nivel de asesoría y control

- Auditoría Interna
- Asesoría Legal
- Unidad de Riesgos
- Unidad de Cumplimiento

1.5.1.4.- Nivel de comités

- De Coordinación General
- De Riesgos
- De Cumplimiento
- De Crédito
- De Gestión de Recursos Financieros



1.5.2.- Nivel creador de valor

El nivel Creador de Valor comprende las áreas, zonas, departamentos y oficinas que aseguran la entrega de los productos y servicios conforme a los requerimientos de los socios y clientes, relacionados con la misión organizacional y los procesos fundamentales o de cadena de valor.

Está conformado por:

Zonas:

Oficinas

- Balcón de Servicios
- Captación
- Crédito
- Gestión Operativa
- Caja

1.5.3.- Nivel de apoyo

El nivel de Apoyo comprende las áreas, departamentos y demás unidades requeridas para la gestión y control del talento humano, recursos financieros, tecnológicos y bienes necesarios para la entrega de los productos y servicios demandados por los socios y clientes de acuerdo a la misión institucional y vinculada a los procesos habilitantes o de apoyo.

Comprende las unidades administrativas encargadas de realizar actividades fuera del flujo de operaciones, su principal contribución está orientada a la asesoría especializada a los niveles Directivo y Ejecutivo.

Por otra parte, se encuentran las instancias internas de control que están encaminadas a velar por el cumplimiento de las leyes, políticas y procedimientos que certifiquen la apropiada labor institucional.

Dentro de este nivel tenemos:



Finanzas

- Presupuestos
- Contabilidad
- Tesorería

Desarrollo Cooperativo

- Comunicación
- Educación Cooperativa
- Fortalecimiento del Gobierno Cooperativo
- Talento Humano

Planificación y Desarrollo de Servicios

- Planificación e Investigación
- Desarrollo de Servicios
- Normas y Calidad

Administración

- Operaciones
- Servicios Administrativos
- Seguridad Física
- Seguridad de la Información

Tecnología

- Soporte a Usuarios
- Telecomunicaciones y Centro de Datos
- Administración de Base de Datos y Aplicativos

1.6.- PRODUCTOS QUE LA COOPERATIVA OFRECE A SUS SOCIOS

Dentro de los productos que la cooperativa presenta analizaremos los principales para nuestra tesis y tan solo citaremos los secundarios:



✓ **Ahorros a la Vista.-**

Son ahorros que constan en un estado de cuenta cuya principal característica es la disponibilidad inmediata. Son exigibles a la presentación de la libreta de ahorros u otros dispositivos de pago o registro.

✓ **Certificado de Depósito.-**

El Certificado de Depósito es un ahorro a plazos fijos de mínimo un mes, ganan tasas de interés mayores a las de ahorros a la vista según el tiempo de ahorro, mientras más largo el tiempo más alta la tasa. Este ahorro está respaldado por un documento valor emitido por la Cooperativa que puede ser cedido por el socio a otra persona sea natural o jurídica sin necesidad de ser socio de la cooperativa.

✓ **Mi Alcancía Segura.-**

Es un ahorro programado que consiste en hacer depósitos fijos de dinero en forma periódica por un plazo definido de mínimo un año, luego del cual podrá disponer el socio para alcanzar un objetivo sea para vehículo, vivienda, empresa, educación, jubilación, salud, vacaciones, etc.

✓ **Servicios Virtuales.-**

Los servicios virtuales son medios electrónicos de pago que permite a los socios realizar transacciones y consultas las 24 horas del día los 365 días del año a través de la mensajería celular, la página web y los cajeros automáticos.

✓ **JATarjeta.-**

Es el servicio de retiro de dinero y consultas de saldos mediante tarjeta de débito en cajeros de la Cooperativa, del Banco de Guayaquil y de BANRED. Para acceder a este servicio, la Cooperativa entregará al Socio una tarjeta plástica propia, para uso electrónico exclusivamente personal la misma que será utilizada según instrucciones de la Cooperativa y bajo estricta responsabilidad del Socio. Las transacciones que con ella se realicen serán registradas en la correspondiente cuenta del socio.



✓ **JaWeb.-**

En página Web de la Cooperativa www.jardinazuayo.fin.ec podrá acceder a: consultas, transacciones y demás beneficios como:

- Disponibilidad del servicio las 24 horas del día
- Ahorro de movilización y tiempo
- \$0 costo por la consulta y transferencia entre cuentas de la cooperativa

✓ **JAMovil.-**

Utilizando su celular y su Clave única entregada por la Cooperativa para el uso de los servicios virtuales. Las transacciones que realice el socio por este medio, serán tomadas “en firme” y el socio debe revisarlas en su estado de cuenta.

Para acceder al servicio de mensajes SMS, el Socio debe registrar en la Cooperativa el número de su celular; este número quedará atado a todas las cuentas del Socio. Al momento de contratar este servicio, el socio definirá el monto diario y el monto acumulado mensual de sus transacciones

✓ **Pago de Giros.-**

Este servicio permite pagar los giros enviados por los emigrantes ecuatorianos a sus familias en Ecuador, socios o no de la Cooperativa, a través de las siguientes agencias de remesas:

VIGO- RIA- VIA- TELEGIROS- MONEY 2- TRANSFAST-RIANXEIRA- SOLIDARIO- ECUAGIROS- PRODUBANCO.

✓ **Transferencias Bancarias.-**

Son transferencias de dinero que ordena el socio desde su cuenta de ahorros en la Cooperativa a una cuenta Bancaria, de otra cooperativa o para pago de tarjetas de crédito. La petición lo puede realizar en las ventanillas de atención, o mediante oficio dirigido a Tesorería.



✓ **Ventanillas Compartidas.-**

Es un producto que integra a Cooperativas de Ahorro y Crédito nacionales miembros de la red. A través de esta red los socios de las Cooperativas pueden realizar las siguientes transacciones:

Depósitos: hasta \$10.000

Retiros: hasta \$4.000

✓ **Fondo Mortuario.-**

Cuando fallezca un socio, la Cooperativa entregará por medio de Seguros del Pichincha, un apoyo financiero a sus deudos, en la persona del familiar que haya incurrido con los gastos funerarios que pueden ser: El cónyuge, hijos, padres, hermanos, u otros, en su orden.

✓ **Seguro de Desgravamen.-**

Es un servicio dado por la Cooperativa a sus socios a través de una póliza contratada con la aseguradora SEGUROS DEL PICHINCHA. Protege únicamente el titular del crédito que fallece o que queden en incapacidad total y permanente, están cubiertos los créditos de hasta un año de mora consecutivo al momento del siniestro, independientemente de si están en demanda.

Consiste en cancelar la deuda hasta por un valor de \$30.000 dólares en una sola operación de crédito y hasta \$50.000 por socio en varias operaciones

✓ **Crédito Ordinario.-**

Son valores monetarios que se otorgan a los socios, sean estas personas naturales, jurídicas u organizaciones de hecho.

Para acceder a este tipo de crédito es obligatorio que el socio efectúe un depósito de ahorros en su cuenta del 10% del monto a solicitar por un mes.



✓ **Crédito sin Ahorro.-**

Son aquellos que se otorgan a los socios personas naturales en condiciones especiales y se concederán en situaciones emergentes como enfermedad, calamidad doméstica, siniestro debidamente comprobado o para gastos de educación.

La calificación de emergencia puede corresponder al socio, a su cónyuge, a sus hijos y a sus padres si dependen del socio.

✓ **Crédito de Desarrollo.-**

Son créditos otorgados a organizaciones jurídicas o de hecho sin fines de lucro para invertir en proyectos de desarrollo. Se solicitan con ahorro previo o sin ahorro.

✓ **Crédito de Desarrollo PYMES.-**

Son créditos que se otorgan a empresas jurídicas o de hecho cuya finalidad sea social sin tomar en cuenta su naturaleza jurídica, es decir debe haber una clara ayuda social, donde el bien o el servicio que se genere o se apoye con el crédito sea de propiedad comunitaria, o conjunta.

✓ **Créditos Banco del Migrante.-**

Son una iniciativa del gobierno nacional a través del fideicomiso Banco del Migrante, para colocar fondos monetarios en instituciones financieras, sobre todo cooperativas, para que éstas faciliten la operatividad para la colocación de créditos más baratos dirigidos a los migrantes, para lo cual es necesario firmar un convenio de cooperación entre esta institución y las cooperativas.

✓ **Otros Servicios.-**

Recaudación de Matriculación Vehicular



Recaudaciones de Movistar

Recaudaciones de RISE

Recaudaciones CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones)

Recaudaciones de la Empresa Eléctrica Centro Sur (solo con débito automático)

Cobro del SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito)

Cobro del BDH (Bono de Desarrollo Humano)

Acreditaciones del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)

Transferencia del dinero a los asociados sea este por:

Fondos de Reserva

Préstamos Hipotecarios

Préstamos Quirografarios⁶

1.7.-FODA DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO

FORTALEZAS

- Solvencia económica
- Predisposición para atención al cliente
- Calidad humana
- Personal capacitado
- Variedad del servicio
- Tasa de interés

OPORTUNIDADES

- Captación de nuevos mercados mediante la creación y la reubicación de agencias.
- Participación en el desarrollo de las comunidades rurales mediante la integración de líderes comunitarios que permiten otorgar créditos acordes de la idiosincrasia de su gente.

⁶ Todos los datos sobre productos fueron entregados por la cooperativa Jardín Azuayo bajo acuerdo de confidencialidad



DEBILIDADES

- Escasa publicidad en televisión y otros medios (excepto difusión en radio).
- Poca realización de estudios de mercado.
- Automatización de procesos.

AMENAZAS

- Gran cantidad de competencia.
- Situación coyuntural de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (Coopera).
- Crisis económica (disminuyen las inversiones).
- Disminución de remesas, especialmente de España.
- Sistema del agiotista o llamado crédito informal. (Conocido popularmente como chullco).



CAPÍTULO II

2.- ANÁLISIS DE RIESGOS

2.1.- Antecedentes del riesgo

El hombre ha tomado riesgos desde épocas antiguas cuya manifestación se daba en los juegos de azar siendo muy común en Roma, juegos de loterías, juegos de cartas, representaciones de dibujos con huesos de animales, y una variedad de actividades en las que demostraba en sí lo que era un antecedente de riesgo.

Covello y Munpower en su análisis histórico sobre la tribu Asipu afirmaban que ellos servían de consultores sobre decisiones riesgosas así como matrimonios y nuevas ubicaciones de construcciones determinando posibles problemas y sus alternativas por lo que se puede definir como un primer caso conocido de un análisis de riesgo estructurado.

Los griegos también buscaban predecir el futuro a través de la consulta al Oráculo de Delfos donde se desarrollaba un ritual centrado en la sacerdotisa principal llamada Pitia, sus predicciones eran consultadas por ciudadanos particulares públicos y de otras regiones, una vez que tenían la respuesta interpretaban según lo que cada creyente entendía pero en el caso de que el futuro los contradecía trataban de reinterpretar inversamente el significado de la predicción que les había dado el oráculo.

Con el descubrimiento de América se desarrollaron herramientas como la contabilidad que permitía manejar cifras no solo en el presente sino también del futuro, llegando a la teoría de la probabilidad siendo de gran ayuda para organizar, interpretar y aplicar la información.

Esta es la manera en la que el hombre asumía riesgos por lo que enfrentaba al futuro mediante predicciones y acontecimientos tomando acciones para actuar ante ellos y sujetándose a la voluntad de dioses, es por eso que hoy en día mediante el desarrollo de la ciencia se puede tomar cualquier tipo de decisión en



base a un estudio previo, conociendo las causas, efectos y posibles soluciones para corregir cualquier tipo de desvío a la obtención de un resultado esperado.

2.2.- CONCEPTO DE RIESGO

Antes de establecer un concepto de riesgo hemos creído conveniente citar algunos autores con el fin de rescatar lo mejor de cada uno de ellos y de ésta manera hacer nuestra definición de riesgo exclusivamente en el contexto de una institución financiera como lo es la Cooperativa Jardín Azuayo.

Concepto No. 1

“El riesgo puede definirse como el efecto de la incertidumbre en los objetivos de la organización; efecto que puede ser negativo, positivo o una desviación de los objetivos...”⁷

Concepto No. 2

“La incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que “importa” porque incide en el bienestar de la gente..... Toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo”.⁸

Concepto No. 3

“Evento actual o potencial que podría afectar el logro de los objetivos estratégicos y financieros de la organización, pudiendo presentar una incidencia significativa en el rendimiento de la misma.”⁹

Definición de Riesgo según autoras.- El riesgo es la posibilidad de que ocurra algún siniestro contradictorio a los objetivos de la empresa y cuya trascendencia afecta el normal funcionamiento de la misma. En el caso de los créditos otorgados

⁷<http://gestionriesgosbolivia.blogspot.com>

⁸ BODIE, Zwi y Robert C. Merton (1999). Finanzas. Editorial Prentice Hall, México.

⁹ “Instituto de Auditores Internos” IIA



el principal riesgo está en no recuperar la cartera otorgada en el tiempo previsto y bajo los parámetros establecidos.

2.3.- CLASIFICACIÓN DEL RIESGO

El riesgo dependiendo del contexto se clasifica en:

Riesgo Económico.- Posibles contingencias que afectan el resultado del funcionamiento de una empresa, produciendo pérdidas a la institución, mismos que pueden ser mitigadas, corregidas o eliminadas.

Riesgo Financiero.- También conocido como riesgo de crédito o de insolvencia. Hace referencia a las incertidumbres en operaciones financieras derivadas de la volatilidad de los mercados financieros y de crédito.¹⁰

Riesgo de Liquidez.- Es la posibilidad de que una empresa no pueda cumplir con sus responsabilidades de pago en el corto plazo.

Riesgo de Tipo de Interés.- Se da como consecuencia de tendencias de los tipos de interés sea por el incremento o disminución de las mismas, en cuanto a una institución financiera el riesgo se da cuando las tasas activa tiene a la baja y la pasiva se incrementa.

Riesgo de mercado.- Llamado también riesgo sistemático, se da cuando el valor de mercado del activo ha sufrido pérdidas. La variabilidad del precio obedecerá a las características particulares del activo.

Riesgo de Inversión.- Se da cuando la inversión en el activo produce resultados inferiores a los previstos, esto dependerá de las características específicas del mismo.

¹⁰Portillo Tarragona, M^a Pilar (2003): "Gestión de Riesgos Financieros: tipos de interés"



Riesgo de Cobro.- Incertidumbre de percibir la contraprestación acordada. Derivado de la posibilidad de incumplimiento de las obligaciones por parte del emisor.¹¹

Riesgo Operativo.- El riesgo operativo se entenderá como la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología de información y por eventos externos.

El riesgo operativo no trata sobre la posibilidad de pérdidas originadas en cambios inesperados en el entorno político, económico y social.¹²

Factores del Riesgo Operativo:

Con la intención de que se disminuya la posibilidad de incidir en pérdidas financieras imputables al riesgo operativo, deben ser apropiadamente gestionados los siguientes aspectos:

1) Procesos.- Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las instituciones controladas deben contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas.

2) Personas.- Las instituciones deben administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor "personas", tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros. Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones deberán definir formalmente políticas, procedimientos y procesos que afirmen una apropiada planificación y administración del capital

¹¹Portillo Tarragona, M^a Pilar (2003): "Gestión de Riesgos Financieros: tipos de interés "

¹² Normas Generales para la Aplicación de la ley general de instituciones del Sistema Financiero Superintendencia de Bancos y Seguros



humano, los cuales considerarán los procesos de permanencia, incorporación y desvinculación del personal al servicio de la institución.

3) Tecnología de información.- Las instituciones controladas deben contar con la tecnología de información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones. Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones deberán definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una adecuada planificación y administración de la tecnología de información.

4) Eventos externos.- En la administración del riesgo operativo, las organizaciones fiscalizadas deben meditar la eventualidad de pérdidas derivadas de eventos ajenos a su control, como: errores en los servicios públicos, presentación de desastres naturales, atentados y otros hechos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades. Para el efecto, deben contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio.¹³

Riesgo legal.- Es la probabilidad de que una institución del sistema financiero sufra pérdidas directas o indirectas; de que los activos se hallen en situaciones de mayor fragilidad; de que sus pasivos y contingentes se vean incrementados más de lo esperado, o de que el progreso de sus operaciones enfrente la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven de la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control, dentro de sus respectivas competencias; o, en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas; o de la deficiente redacción de los textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro

¹³ Normas Generales para la Aplicación de la ley general de instituciones del Sistema Financiero Superintendencia de Bancos y Seguros



ordinario de negocio, o porque los derechos de las partes contratantes no han sido claramente estipuladas.¹⁴

Riesgo Reputacional.- Es el riesgo de que se forme una opinión pública negativa sobre el servicio bancario prestado. El riesgo reputacional puede generarse en acciones que fomenten la creación de una mala imagen o un posicionamiento negativo en la mente de los clientes, de tal forma que se produzca una migración de fondos hacia otras entidades debido a una pérdida de credibilidad. Este riesgo también aparece vinculado al carácter estratégico de la banca electrónica, es decir, el no participar en este segmento interviene en la imagen corporativa de la entidad financiera.¹⁵

2.4.- CATEGORÍAS DEL RIESGO

Un riesgo de auditoría existe en todo momento por lo cual se da la posibilidad de que un auditor emita una información errónea por no haber detectado errores o faltas significativas que podría modificar por completo la opinión dada en un informe.

La posibilidad de existencia de errores puede presentarse en distintos niveles, por lo que se debe analizar cuál es la repercusión y el resultado sobre la auditoría realizada.

Es así como se han determinado tres tipos de riesgos los cuales son: Riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

2.4.1.- Riesgo Inherente

Es la susceptibilidad de que las operaciones, sistemas y programas; tengan errores o irregularidades sin considerar el sistema de control interno.

Existen factores que incide el riesgo inherente:

¹⁴ Normas Generales para la Aplicación de la ley general de instituciones del Sistema Financiero Superintendencia de Bancos y Seguros

¹⁵ <http://www.aife.com.ec/hts/contenido9.htm>



- Naturaleza del negocio: operaciones, naturaleza del producto, volúmenes
- Estructura económica-financiera de la empresa
- Plan de organización
- La estructura humana
- La dotación de materiales
- La integridad de la gerencia
- Calidad de recursos ¹⁶

2.4.2.- Riesgo de Detección

Posibilidad de que los procedimientos, técnicas o prácticas no detecten errores o irregularidades.

Los factores que influyen al riesgo de detección son:

- Ineficiencia de los procedimientos
- Mala aplicación de los procedimientos
- Problemas de definición de alcance y oportunidad¹⁷

2.4.3.- Riesgo de Control

Incapacidad de los sistemas de control para detectar o evitar errores o irregularidades.

Entre los factores del riesgo de control están:

- Sistema de información, contabilidad y control.
- Una estructura de control débil incrementa el riesgo.¹⁸

¹⁶ Apuntes Catedra de Auditoria de Gestión. Ing. Peña Cordero Genaro, 2011.

¹⁷ Apuntes Catedra de Auditoria de Gestión. Ing. Peña Cordero Genaro, 2011.

¹⁸ Apuntes Catedra de Auditoria de Gestión. Ing. Peña Cordero Genaro, 2011.



2.5.- LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

La gestión o administración de riesgos no es nada más que manejar de una manera estructurada las amenazas que se encuentran afectando al normal funcionamiento de una organización y su principal objetivo es reducir los riesgos a un término tolerable; utilizando los recursos disponibles para el efecto.

En la administración del riesgo está involucrada toda la empresa directa o indirectamente pero de manera especial la parte administrativa que es quien debe tomar las decisiones oportunas.

Dentro de este tema existe un concepto ligado a la administración de Riesgos y este es el control interno.

“El control interno abarca el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar adecuación y la fiabilidad de la información de la contabilidad, suscitar la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas en la dirección”¹⁹

A lo largo del tiempo se han realizado diferentes maneras de gestionar los riesgos a continuación presentaremos una síntesis de estos hechos.

Mediante el modelo de control COSO I, se instauró técnicas para la implementación de procesos hacia la evaluación de control interno, mejorando el funcionamiento de diferentes organizaciones, pero al darse el estudio de la problematización por falta de una correcta auditoria en las empresas, se determina que en las mismas se encierran riesgos incalculables de carácter interno y externo, dando como resultado un nuevo modelo de control denominado ERM.

¹⁹REEVE, Jhon CASHIN, James A. NETWIRT, Paul D, LEVY, Manual de Auditoria 1.Centrun Madrid, 1988, Pág. 278

El ERM mejor conocido como COSO II; fue diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar a la entidad, mediante la administración de riesgos dando una seguridad razonable en relación al logro de objetivos, instaurándose un proceso básico para identificar, evaluar, medir, y reportar amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades que afecten a los objetivos de la empresa.

Componentes del ERM:

Cuadro No.1 Componentes del COSO II²⁰



Ambiente Interno

En este componente deberemos tener en cuenta bases de la percepción del riesgo, filosofía de la administración del riesgo, valores éticos.

Establecimiento de Objetivos

Es un componente esencial del control interno con el cual debemos contar desde antes de empezar el ERM, dichos objetivos deberán estar alineados con la misión de la empresa.

²⁰ ESTUPIÑAN, Gaitán Rodrigo (2006) Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna. Ecoe Ediciones. Bogotá-Colombia



Identificación de Eventos

Se debe identificar los eventos que indiquen una señal de riesgo, los mismos representan una alerta temprana que debemos tener en cuenta.

Evaluación del Riesgo

Se deben analizar los riesgos según su impacto y en base a esto administrarlos.

Respuesta al Riesgo

Son un conjunto de acciones que tienen por objeto identificar el potencial impacto y la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo.

Actividades de Control

Son los procedimientos y políticas para el tratamiento del riesgo de la manera más efectiva.

Información y Comunicación

Se realizara un cronograma con la información relevante producto de los pasos anteriores y las actividades a realizar para el contrarrestar los riesgos encontrados.

Supervisión y Monitoreo

Este último paso nos permite realizar las modificaciones necesarias previo a esto se hacen evaluaciones que nos ayudaran a sacar un resultado del estado actual del riesgo y como asimilarlo.

2.5.1.- Beneficios de la Administración de Riesgos

La gestión de riesgos tiene múltiples beneficios que ayudan a la empresa entre algunos de ellos podemos citar los siguientes:

- Toma de decisiones a tiempo para mitigar, reducir o eliminar el riesgo
- Identificar activos de la empresa que estén en mayor riesgo
- Optimizar costos tomando en cuenta el resultado de la gestión de riesgos
- Estar preparados ante una auditoria de control

- Determinar como una nueva tecnología tendrá impacto en nuestra empresa
- Establecer la probabilidad de ocurrencia y el impacto de problemas institucionales

Cuadro. No. 2: Etapas de la Administración de Riesgos²¹



Cada una de estas etapas será analizada en el siguiente capítulo cuando nos adentremos en el método RISICAR ya que este tiene como base fundamental las etapas de la administración de riesgos empresariales.

²¹MEJIA, Quijano Rubí Consuelo. Administración de Riesgos. Un Enfoque Empresarial. Primera edición: 2006. Editorial Universidad EAFIT. Medellín-Colombia



CAPÍTULO III

3.- MÉTODO RISICAR

3.1. DEFINICIÓN Y VENTAJAS DEL MÉTODO RISICAR

En el libro de la docente Rubí Consuelo Mejía Quijano llamado “Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial” el cual ha sido guía fundamental en nuestra tesis se establece lo siguiente:

“El Método Risicar está diseñado para facilitar la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgo y sus respectivas medidas de tratamiento”
(Cuadro No.2)²²

Ventajas:

- Facilita la aplicación tanto en empresas grandes como pequeñas, públicas o privadas.
- Su desarrollo por procesos permite la administración de riesgos de manera integral.
- Involucra al nivel operativo y ejecutivo en la asignación de responsabilidades dentro de la administración de riesgos
- Cada empleado debe tener el conocimiento y la aplicación de las herramientas necesarias para manejar los riesgos.

3.2. DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

El método RISICAR consiste en la identificación de riesgos mediante las condiciones y circunstancias de la organización con el fin de encontrar factores internos y externos que influyan en la misma.

²²MEJIA, Quijano Rubí Consuelo. Administración de Riesgos. Un Enfoque Empresarial. Primera edición: 2006. Editorial Universidad EAFIT. Medellín-Colombia

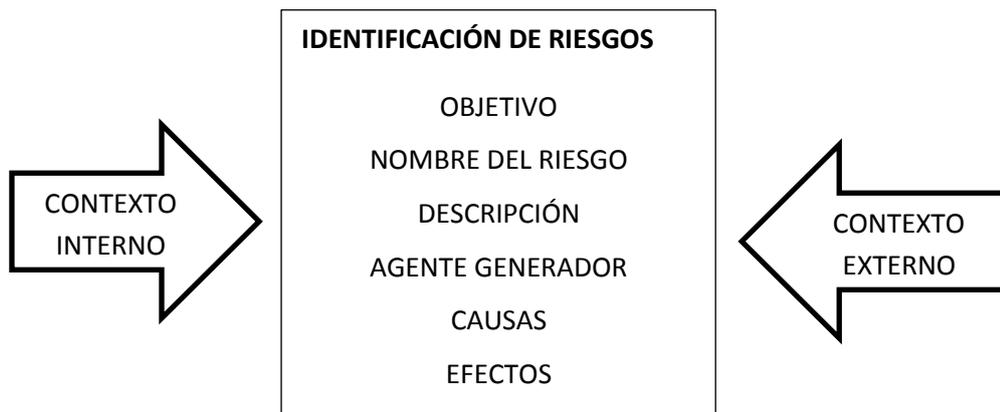
En el contexto interno se debe tener en cuenta factores que permiten desarrollo de las actividades de la empresa como son: visión, misión, POA (Plan Operativo Anual), políticas, estatutos, etc.

En el contexto externo se recopila aspectos sobre relaciones comerciales formadas por las transacciones con proveedores y clientes además de la competencia. De esta manera establecemos variables políticas, ambientales, sociales y tecnológicas.

3.3. ETAPAS

3.3.1.- Identificación de los Riesgos

Cuadro No. 3 Identificación de riesgos²³



Es un proceso sistemático previamente estructurado; una etapa básica, iterativa y continua en la administración mediante la cual se pueden identificar riesgos en relación a la planificación a corto y largo plazo (planeación estratégica). La identificación de los factores externos e internos que contribuyen al aumento de las amenazas, resulta esencial para una evaluación eficaz de los riesgos del negocio.

²³MEJIA, Quijano Rubí Consuelo. Administración de Riesgos. Un Enfoque Empresarial. Primera edición: 2006. Editorial Universidad EAFIT. Medellín-Colombia



Preguntas tales como ¿Cómo puede suceder?, ¿Quién puede generarlo? ¿Cuándo puede ocurrir?, son herramientas de gran utilidad para la identificación de riesgos ya que si un riesgo no es identificado por ende no será administrado. Además de estas preguntas podemos hacer un análisis de acuerdo al sistema en el que nos encontremos enfocados; en el caso de esta tesis que se refiere al análisis del sistema de crédito o macro proceso de crédito; el enfoque en los procesos para otorgar los créditos, flujogramas, la competencia de mercado, entre otros son aspectos a tomar en cuenta que nos ayudaran a identificar riesgos.

Cuadro No. 4 Ejemplo de cuestionario de identificación de riesgos²⁴

PREGUNTAS	SI	NO
¿Posee un plan estratégico para enfrentar la competencia del mercado?		
¿Existe usualmente en caja la cantidad suficiente de dinero en efectivo?		
¿La sucursal se encuentra en una zona de alta peligrosidad?		
¿Posee transporte especial para el traslado de dinero?		
¿El espacio físico es el adecuado para el funcionamiento de la sucursal?		
¿Ha sido víctima de alguna deslealtad por parte de trabajadores?		

Cuadro No. 5 Lista de posibles riesgos de una institución²⁵

GRUPO	RIESGO
Riesgos de los Antisociales	Huelga, Terrorismo, Atentado, Secuestro, infidelidad de empleados
Riesgos Tecnológicos	Incendio, derrame de productos químicos, cortes energéticos, virus, sabotaje informático.
Riesgos Políticos-Sociales	Levantamiento militar, motín, huelga legal, golpes de estado, feriados bancarios.
Riesgos Financieros	Riesgo de Crédito, Riesgo de Inversión, Riesgo de Aval.

²⁴Ejemplo de cuadro de Identificación de Riesgos de acuerdo a propuesta deMEJIA, Quijano Rubí Consuelo. Administración de Riesgos. Un Enfoque Empresarial.

²⁵Ejemplo de Lista de chequeo de acuerdo a propuesta deMEJIA, Quijano Rubí Consuelo. Administración de Riesgos. Un Enfoque Empresarial.



Una vez identificado los riesgos los analizamos, estableciendo de que se trata el riesgo, quien, que, o quienes lo generan porque razón se da el mismo y los efectos que causa.

Cuadro No. 6 Identificación de riesgos bajo el método RISICAR

Nombre del Riesgo	Descripción	Agente Generador	Causa	Efecto
Incumplimiento	Adquisición de créditos para Cubrir deudas pendientes	Oficial de crédito, Comité de Riesgo, Gerencia	Pago de deudas en otras instituciones	Perdidas económicas

Ejemplo de identificación de riesgos de acuerdo al sistema de créditos a tratar en el siguiente capítulo.

Otras herramientas o métodos para la identificación de Riesgos son:

- Inspección de información escrita o verbal
- Entrevistas
- Matrices de Control
- Análisis de vulnerabilidad

3.3.2.-Calificación de Riesgos

La calificación se refiere al grado de representatividad que tienen los riesgos sobre la organización, es decir, la magnitud en la que podrían afectarla. Para llevar a cabo esta etapa se hacen dos análisis: uno sobre la probabilidad de ocurrencia del riesgo (o frecuencia) y otro sobre el impacto que afecta a la organización en caso de materializarse.

Para calificar el riesgo, se utilizan métodos cualitativos cuando no se tiene suficiente información y empleamos términos como: baja, media, alta (para la frecuencia); y leve, grave, catastrófico (para el impacto). Los métodos cuantitativos son operaciones matemáticas o estadísticas que se utilizan cuando se posee gran cantidad de información a procesar para establecer predicciones.



El método RISICAR utiliza el concepto de frecuencia y lo multiplica por el de impacto, obteniendo así la calificación del riesgo. Para ponderar estas dos variables se utilizan tablas con cuatro niveles cada una. A continuación presentamos las ponderaciones tanto para la variable “frecuencia” como para la variable “impacto”.

Ejemplos de tablas de calificación de riesgos

Cuadro No. 7 Calificación de frecuencia²⁶

VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	BAJA	UN CASO ENTRE 6 Y 12 MESES
2	MEDIA	UN CASO ENTRE 2 Y 6 MESES
3	ALTA	ENTRE 1 Y 10 CASOS EN 15 DIAS
4	MUY ALTA	MAS DE 10 CASOS EN 8 DIAS

Cuadro No. 8 Calificación de impacto²⁷

VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS ECONÓMICOS	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS HUMANOS	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS DE IMAGEN
5	LEVE	PEQUEÑOS DAÑOS ECONOMICOS	Sin lesiones	Solo de conocimiento de 5 personas
10	MODERADO	DAÑOS ENTRE 500 Y 1000 DOLARES	Lesiones leves sin y con incapacidad	Solo de conocimiento del departamento
20	GRAVE	DAÑOS ENTRE 1001 Y 10000 DOLARES	Lesiones graves	De conocimiento externo a nivel local
40	CATASTROFICO	DAÑOS DE MAS DE 10000 DOLARES	MUERTE	De conocimiento externo a nivel nacional

En el cuadro No. 7 y 8 podemos observar la frecuencia y el impacto que representan los riesgos esto es dado a criterio de las personas que realizan el

²⁶Ejemplo según el método RISICAR de MEJIA, Quijano Rubí Consuelo. Administración de Riesgos. Un Enfoque Empresarial. Primera edición: 2006. Editorial Universidad EAFIT. Medellín-Colombia

²⁷MEJIA, Quijano Rubí Consuelo. Administración de Riesgos. Un Enfoque Empresarial. Primera edición: 2006. Editorial Universidad EAFIT. Medellín-Colombia



análisis de los contextos internos y externos identificando los riesgos de la organización.

Una vez establecido el impacto y la frecuencia podremos dar una calificación al riesgo, la cual depende de la multiplicación entre la frecuencia y el impacto que previamente indicamos.

3.3.3.- Evaluación de Riesgos

Cuadro No. 9 Evaluación de riesgos²⁸

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	EVALUACIÓN
5	<i>ACEPTABLE</i>
10, 15, 20	<i>TOLERABLE</i>
30, 40, 60	<i>GRAVE</i>
80, 120, 160	<i>INACEPTABLE</i>

En esta etapa se examina los resultados de la calificación de riesgos y se determina la gravedad de los riesgos dada su materialización; éstos se clasifican en 4 tipos: Aceptables, Tolerables, Graves, Inaceptables. Para ello se utiliza la siguiente matriz de evaluación, la cual constará de las 2 variables para calificar los riesgos: frecuencia e impacto y sus respectivas calificaciones según el riesgo.

Entonces los posibles resultados serán: A: aceptable, B: tolerable, C: grave, D: inaceptable. De acuerdo con esto podremos dar tratamiento sea con respuestas inmediatas, acciones a mediano plazo o que no sea necesario tomar ninguna medida.

²⁸MEJIA, Quijano Rubí Consuelo. Administración de Riesgos. Un Enfoque Empresarial. Primera edición: 2006. Editorial Universidad EAFIT. Medellín-Colombia

Cuadro No. 10 Matriz de la evaluación del riesgo²⁵

FRECUENCIA

4	MUY ALTA	20	B	40	C	80	D	200	D
3	ALTA	15	B	30	C	60	C	150	D
2	MEDIA	10	B	20	B	40	C	100	D
1	BAJA	5	A	10	B	20	B	50	C
		LEVE		MODERAD O		GRAVE		CATASTROF ICO	
		5		10		20		50	

IMPACTO

A= Aceptables

B= Tolerables

C= Graves

D= Inaceptables

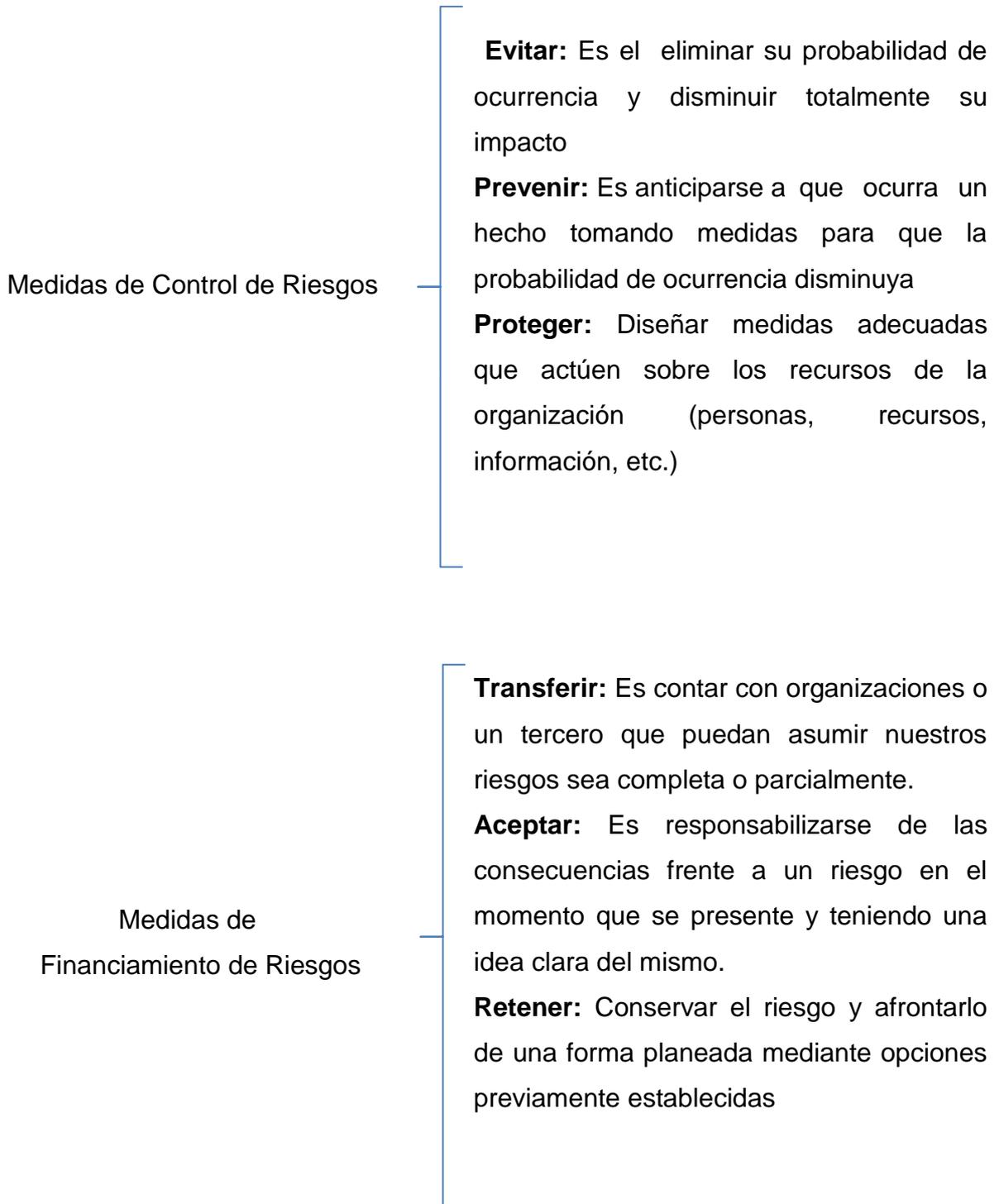
Esta matriz se realiza ubicando en las filas la Frecuencia (Baja, Mediana, Alta y Muy Alta) y en las columnas el impacto (Leve, Moderado, Grave y Catastrófico) de acuerdo a la calificación del riesgo. La multiplicación entre filas y columnas nos dará como resultado la evaluación al riesgo tomando en cuenta que A: es aceptable, B: Tolerable, C: Grave y D: Inaceptable, es decir si la multiplicación da como resultado 15 significa que estamos en una zona B: Tolerable lo que nos indica que aunque el riesgo se presente entre 1 y 10 casos en 15 días, su impacto será Leve.

3.3.4.- Diseño de Medidas de Tratamiento.

Etapa en la cual se construye la forma de como estos riesgos o sucesos van a ser intervenidos con el fin de prevenir o atenuar los efectos.



Existe una calificación para las medidas de tratamiento:



Cuadro No. 11 Matriz de respuesta ante los riesgos²⁹

FRECUENCIA	VALOR				
MUY ALTA	4	20 ZONA TOLERABLE Pv, R	40 ZONA DE RIESGO GRAVE Pv,Pt T	80 ZONA DE RIESGO INACEPTABLE Pv,Pt,T	200 ZONA DE RIESGO INACEPTABLE E,Pv,Pt
ALTA	3	15 ZONA TOLERABLE Pv, R	30 ZONA DE RIESGO GRAVE Pv,Pt T	60 ZONA DE RIESGO GRAVE Pv,Pt,T	150 ZONA DE RIESGO INACEPTABLE E,Pv,Pt
MEDIA	2	10 ZONA TOLERABLE Pv,R	20 ZONA TOLERABLE Pv,Pt R	40 ZONA DE RIESGO GRAVE Pv,Pt,T	100 ZONA FDE RIESGO INACEPTABLE Pv,Pt,T
BAJA	1	5 ZONA ACEPTABLE A	10 ZONA TOLERABLE Pt,R	20 ZONA TOLERABLE Pt,T	50 ZONA DE RIESGO GRAVE Pt,T
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	GRAVE	CATASTROFICO
	VALOR	5	15	20	50

- A= Aceptar**
- E= Evitar**
- T= Transferir**
- Pt= Proteger la Empresa**
- Pv= Prevenir el Riesgo**
- R= Retener las Pérdidas**

En la matriz de respuesta al riesgo se combina la frecuencia, impacto y la evaluación de los riesgos, se establece las opciones de tratamiento como aceptar, prevenir, transferir el riesgo a un tercero, retener las pérdidas, eliminar la actividad que lo genera o proteger a la organización en un caso de que ocurra.

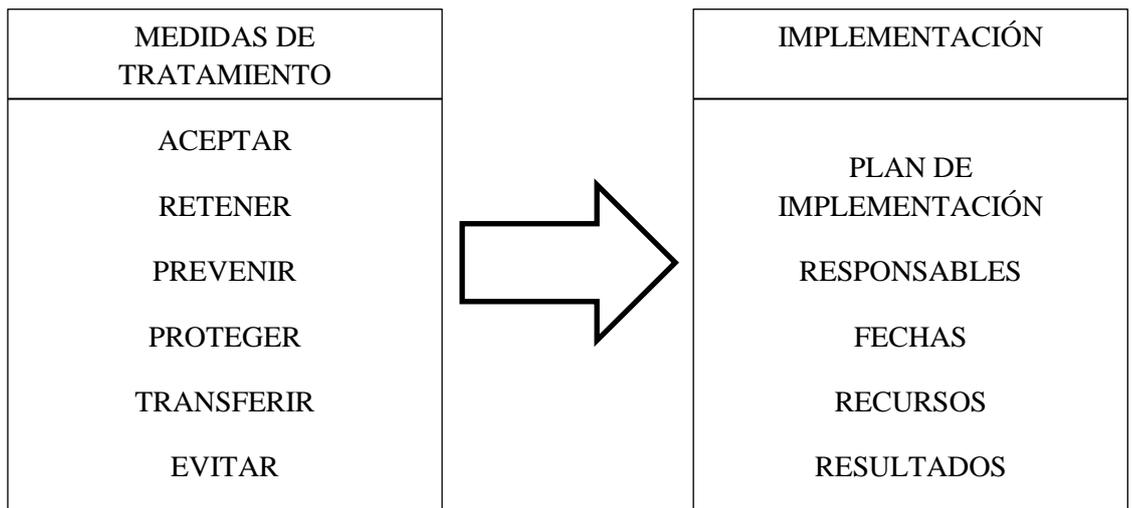
²⁹MEJIA, Quijano Rubí Consuelo. Administración de Riesgos. Un Enfoque Empresarial. Primera edición: 2006. Editorial Universidad EAFIT. Medellín-Colombia

3.3.5.- Implementación de Medidas de Tratamiento.

Una implementación exitosa será aquella donde contemos con un programa que garantice la aprobación, una fecha límite de aplicación, personas responsables y recursos necesarios para la ejecución de los planes, es decir políticas de administración de riesgos propios de la entidad.

Se define primero políticas generales para la administración, luego políticas particulares para la aplicación de medidas de tratamiento, y finalmente los controles que ayudarán a concretar las medidas de tratamiento. Dependiendo de que decidamos hacer con el riesgo tendremos las medidas de tratamiento.

IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS



En el caso de aceptar el riesgo no se realiza un plan de implementación ya que se enfrentaría la situación cuando se presente; si se decide retener se contará con un fondo, reserva o método para afrontarlo; para prevenir un riesgo lo ideal sería diseñar un programa o plan adecuado y aprobado por la gerencia de la organización; o se puede transferir el riesgo mediante el uso de una póliza de seguros previo análisis para escoger la mejor opción; finalmente si se decide evitar el riesgo dejamos de seguir acciones o procesos que provoquen el mismo.

En el método RISICAR se recomienda ponderar los riesgos más significativos otorgándoles un porcentaje de peligrosidad, de igual manera se realiza la



ponderación de los macro procesos que componen la cadena de valor de la organización, en base a la misión y objetivos, así ubicaremos en los de mayor porcentaje a los misionales y a los de menor porcentaje los macro procesos de apoyo.

La siguiente operación nos indica la forma en como obtenemos el riesgo y el proceso más relevante para poder realizar políticas en caso de los riesgos y planes en caso de los procesos:

Total del Riesgo = calificación * Macro Proceso % * Riesgo %

Después de esto podemos establecer políticas preventivas o de protección para los riesgos más importantes como una manera de responder ante ellos y que actúen sobre los agentes generadores, las causas y los efectos que se identificaron en los pasos anteriores.

3.3.5.1.- Diseño de controles “MÉTODO RISICAR”³⁰

El control nos ayuda a detectar un riesgo y reducirlo. Para realizar el diseño de los controles tenemos que tener en cuenta las características.

- Los controles deben ser implementados con limitación: ni tantos que entorpezcan el proceso, generen demoras o interrupciones del servicio, ni insuficientes para actuar adecuadamente sobre los riesgos.
- Deben ser claros, precisos y concisos para ser útiles.
- Un control se debe implementar solo si su costo es menor o se justifica con el resultado que genera.
- Un control debe ser eficiente y eficaz para ser efectivo
- Un control debe actuar de manera inmediata al presentarse las situaciones que pueden originar el riesgo de manera que se puedan tomar acciones inmediatas

³⁰MEJIA, Quijano Rubí Consuelo. Administración de Riesgos. Un Enfoque Empresarial. Primera edición: 2006. Editorial Universidad EAFIT. Medellín-Colombia



Tipos de controles.-

- **Manuales.-** Realizado por las personas que intervienen en el proceso.
- **Automatizados.-** Realizado por un software para prevenir, detectar o corregir errores.
- **Discrecionales.-** Controles que si son omitidos no causan repercusiones posteriores
- **Obligatorios.-** Son de estricto cumplimiento, su omisión causa repercusiones.
- **Voluntarios.-** Pueden o no ser aplicados a voluntad de la empresa.
- **De Aplicación.-** Son controles de acuerdo a el área a estudiar.
- **Generales.-** Son controles que afectan a varios procesos
- **Preventivos.-** Ejercen su acción en la causa de los riesgos.
- **Detectivos.-** Son alarmas ante el riesgo
- **De Protección.-** Neutralizan y disminuyen la materialización del riesgo.
- **Controles Correctivos.-** además de corregir previenen la ocurrencia de un nuevo riesgo.

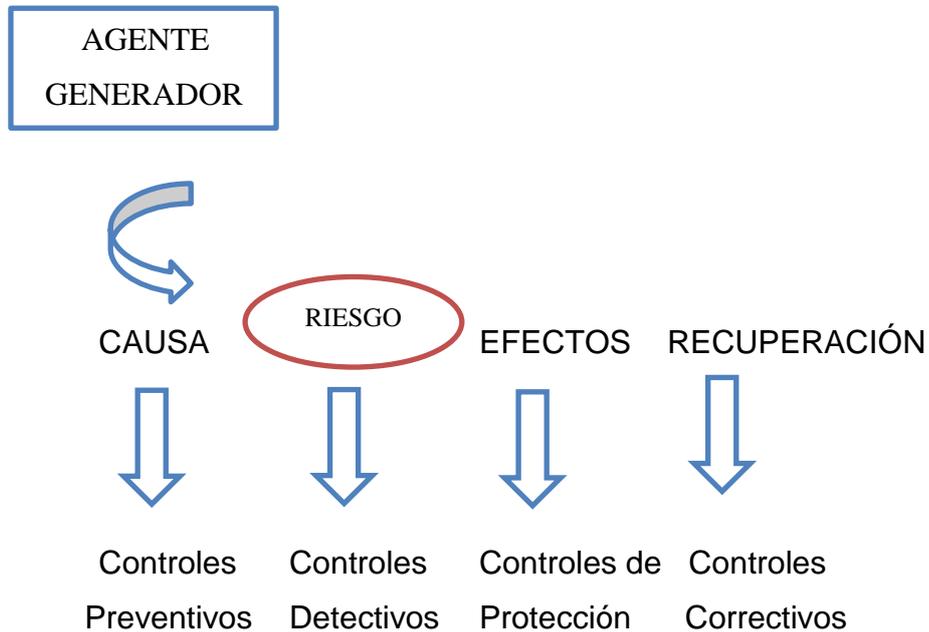
El Método RISICAR propone realizar los controles de acuerdo al siguiente cuadro.³¹

³¹ MEJIA, Quijano Rubí Consuelo. Administración de Riesgos. Un Enfoque Empresarial. Primera edición: 2006. Editorial Universidad EAFIT. Medellín-Colombia



En el capítulo 4 de la aplicación del método RISICAR realizaremos las etapas de diseño de controles anteriormente expuesto.

Diseño de Controles



Controles Preventivos.- Trabajan en las causas de los riesgos.

Controles Detectivos.- Establecen la ocurrencia del riesgo.

Controles de Protección.- Al materializarse el riesgo, disminuyen sus efectos

Controles Correctivos.- Una vez dado el riesgo y recuperada la estabilidad se establece un control.

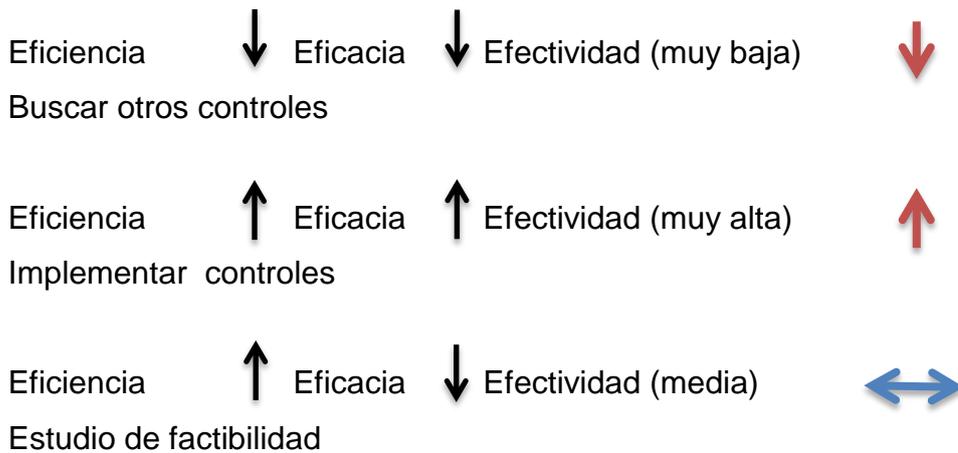
Cuadro No. 12.-Efectividad de los controles.²⁷

EFICACIA

ALTA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MEDIA	BAJA	MEDIA	ALTA
BAJA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA
	BAJA	MEDIA	ALTA

EFICIENCIA

Para saber si el control es efectivo o no de acuerdo al cuadro anterior debemos combinar entre la eficacia y eficiencia, esto nos dará un resultado cualitativo; el mismo que nos indica si debemos buscar otros controles, implementar los que teníamos pensados o estudiar que tan factible es la realización de los mismos.



3.3.6.- Monitoreo y Evaluación.

Es necesario el uso de indicadores de riesgos para el monitoreo de los mismos, obteniendo información sobre su comportamiento con el fin de mejorar su administración.

Los indicadores de riesgo se utilizan para medir los resultados dentro de un periodo determinado, es útil para monitorear los riesgos cuando estos presentan de manera relevante y necesitan una especial atención. Los indicadores son variables cualitativas o cuantitativas y deben contener ciertas características como: comprensibles, medibles, controlables y oportunos.

3.3.6.1.- Tipos de indicadores

a. **Indicador de Frecuencia de Riesgo.**- es el número de veces que un riesgo se presenta en un tiempo determinado o establecido; se anota la fecha en la cual ocurre y al final obtenemos un acumulado del período lo que permite revisar la calificación de riesgos en su variable frecuencia proporcionando así datos más confiables.

b. **Indicador de impacto del Riesgo.**-se refiere a medir la magnitud de las pérdidas ya sean materiales o inmateriales que puede tener la empresa,



reflejándose la pérdida en dólares, porcentajes, horas, disminución del mercado, etc.

c. **Indicadores de causas y agentes generadores.-** es de gran utilidad llevar un registro de las causas, motivos y agentes que ocasionan la ejecución del riesgo, dándose individualmente según la causa pero en fin son asociadas con el riesgo.

Diseño de los indicadores de Riesgo.- En la empresa se puede diseñar un cuadro de indicadores de acuerdo al contexto de la misma y las necesidades, para definir estos indicadores partiremos del diseño de controles, objetivo, actividades, causas, efectos, calificación, entre otros. Recolectada la información se determinan los riesgos evaluados y se establecen los indicadores.

El siguiente cuadro es un ejemplo de elementos a tomar en cuenta para establecer los indicadores de riesgo.

Cuadro No. 13.- Estructura de los indicadores del riesgo³²

RIESGO	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FORMULA	META	PERIODICIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE
	Una denominación que represente la característica a medir, la cual debe estar relacionada directamente con el tipo de indicador (frecuencia, impacto, causas o agentes generadores)	Puede ser de frecuencia, impacto o, causas y agentes generadores	Es el cálculo que se realiza para obtener el resultado del indicador.	Es el valor que se establece como óptimo.	Es el valor que obtenemos al aplicar la fórmula de un indicador, y al que comparamos con la meta establecida y según eso se realiza el monitoreo de riesgos.	Es la frecuencias con la que se realiza la medición del riesgo	Persona encargada de realizar la medición y responder por el desempeño o del indicador.

Una vez realizada la evaluación de los riesgos se dará un diagnostico por parte del comité quienes asignan una calificación al final del proceso.

³²MEJIA, Quijano Rubí Consuelo. Administración de Riesgos. Un Enfoque Empresarial. Primera edición: 2006. Editorial Universidad EAFIT. Medellín-Colombia



Inadecuado-deficiente-satisfactorio o adecuado. De acuerdo a esto se elabora un informe final con las fortalezas y debilidades del proceso en general.

Esta evaluación también la puede hacer una entidad o grupo independiente quienes deberán tener un amplio conocimiento de la empresa y así dar su opinión de una manera integral.

3.3.7.- Mapa de Riesgos

Los mapas de riesgos son un instrumento para organizar la información de los riesgos de una organización, conocer su capacidad y puntualizar las estrategias para su manejo.

Existen cuadros de calificación de los riesgos con sus respectivas variables y su evaluación de acuerdo con el método utilizado. Los datos se agrupan con información referente a los riesgos; su calificación, evaluación, controles y datos adicionales necesarios para el estudio.

3.3.7.1.- Mapas de riesgos en el Método RISICAR

Nivel Estratégico.- Se presenta información relacionada con la definición de políticas para administrar los riesgos más significativos de la empresa.

Nivel Operativo.- Se establece el diseño de los controles.

¿Cómo elaborar un mapa de Riesgos?

- 1) Determine cuáles son los macro procesos de la empresa
- 2) Establezca sus objetivos
- 3) Determine las actividades que componen el proceso
- 4) Identifique los riesgos y su significado
- 5) Establezca los agentes generadores, la causa que permite la ocurrencia del riesgo
- 6) Defina todos los efectos para cada riesgo



- 7) Para cada riesgo identifique la frecuencia e impacto (tablas de impacto estudiadas en el punto 3.3.2)
- 8) Determine los riesgos al multiplicar la frecuencia por el impacto
- 9) Establezca las medidas de tratamiento
- 10) Priorice los riesgos y macro procesos de mayor a menor y adicione las causas, efectos, la calificación y el tratamiento de acuerdo a lo estudiado
- 11) Con la información anterior elabore políticas particulares para los riesgos analizados.
- 12) Para cada proceso realice controles propuestos basados en los existentes y evalúe la efectividad de los controles
- 13) Ubique los riesgos en la zona de evaluación y determine su gravedad.

Los responsables de la elaboración de los mapas de riesgos son:

- Comité de riesgos (mapa de riesgos estratégicos)
- Líder de proceso (mapa de riesgos operativos)

3.3.7.2.- Beneficios

- Contar con información como la que proporcionan los mapas, le permite a la gerencia saber sobre los elementos implicados en cada uno de los riesgos que se presentan para predecir los futuros alcances de los sucesos analizados.
- Encaminan las acciones al precisar prioridades para su administración y orientar propuestas sobre las medidas de tratamiento.
- Contribuyen con la determinación de los niveles óptimos de inversión que la empresa tiene que asumir en la administración de riesgos.
- Implica un alto grado de eficiencia al personal en el cumplimiento de los objetivos y la misión de la empresa.
- Proveen documentos que apoyarán programas de adiestramiento en seguridad, emergencias o contingencias.



- Examina resultados anuales debido al monitoreo y administración de riesgos desde de la identificación de los diferentes riesgos y medidas de control implementados.

Cuadro No. 14 Identificación de Riesgos en los Macroprocesos

MACROPROCESO: OBJETIVO				
Riesgos	Descripción de los riesgos	Agentes generadores	Causas	Efectos
Riesgo 1	Descripción del riesgo 1	Agentes generador 1	Causa 1	Efecto 1 Efecto 2 Efecto 3
			Causa 2	
		Agentes generador 2	Causa 3	
			Causa 4	
			Causa 5	
Riesgo 2	Descripción del riesgo 2			
Riesgo 3	Descripción del riesgo 3			

Cuadro No. 15.- Mapa de Riesgos en los Macroprocesos

MACROPROCESO: OBJETIVO:					
RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDA DE TRATAMIENTO
Riesgo 1					
Riesgo 2					
Riesgo 3					

Cuadro No16. Priorización de Riesgos y Macroprocesos

Cuadro de Ponderación de Riesgos METODO RISICAR							
RIESGOS PONDERACIÓN	Macro Proceso 1 %			Macro Proceso 2 %			TOTAL DEL RIESGO
	F*I=C	P		F*I=C	P		
Riesgo No. 1 %							
Riesgo No. 2 %							
Riesgo No. 3 %							
TOTAL MACRO PROCESO							

P= PUNTAJE

F= FRECUENCIA

I= IMPACTO

C= CALIFICACIÓN



Cuadro No17. Análisis de Causas y Efectos

Riesgos	Macroproceso	Calificación	Medidas de Tratamiento	Agente Generador	Causas	Efectos
Riesgo 1	MACRO PROCESO 1	F*I=C	MEDIDA 1	Agentes generador 1	Causa 1	Efecto 1 Efecto 2 Efecto 3
				Agentes generador 2	Causa 2	
	MACRO PROCESO 1		MEDIDA 2	Agentes generador 3	Causa 2	
	MACRO PROCESO 1			Agentes generador 4	Causa 4 Causa 1	
Riesgo 2						
Riesgo 3						

Cuadro. No 18.- Perfil de Riesgos

FRECUENCIA					
MUY ALTA	20	40	80 RIESGO 2	200	
ALTA	15	30	60	150	
MEDIA	10	20 RIESGO 1	40	100	
BAJA	5 RIESGO 3	10	20	50	
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	GRAVE	CATASTROFICO
	VALOR	5	15	20	50



Cuadro No.19 Cuadro de Identificación de Riesgos en las Actividades de los Procesos

Actividades	Riesgos	Descripción del Riesgo	Agente Generador	Causas	Efectos
Actividad 1	Riesgo 1	MACRO PROCESO 1	Agentes generador 1	Causa 1	Efecto 1 Efecto 2 Efecto 3
			Agentes generador 2	Causa 2	
		MACRO PROCESO 1	Agentes generador 3	Causa 2	
		MACRO PROCESO 1	Agentes generador 4	Causa 4	
	Riesgo 2			Causa 1	
	Riesgo 3				

Cuadro No. 20 Mapa de Riesgos en los Procesos

PROCESO: OBJETIVO:						
ACTIVIDADES	RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDA DE TRATAMIENTO
Actividad 1	Riesgo 1					
	Riesgo 2					
Actividad 2	Riesgo 1					

Cuadro 21.- Controles en los Procesos

PROCESO: OBJETIVO:				
Actividades	Riesgos	Controles Existentes	Controles Propuestos	Efectividad de los controles
Actividades 1	Riesgo 1	Control 1	Control 20	Baja Alta
		Control 2	Control 25	
		Control 3		
	Riesgo 1			
Riesgo 1				
Actividades 2				
Actividades 3				
Actividades 4				

Los mapas de riesgos varían de acuerdo a la empresa es por eso que en el siguiente capítulo con la aplicación del Método Risicar utilizaremos los mapas necesarios para el análisis del Macroproceso de Créditos de la “Cooperativa de ahorro y Crédito Jardín Azuayo”



CAPÍTULO IV

4.- APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR AL SISTEMA DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO

Introducción.

En este capítulo presentamos la aplicación del método RISICAR, que anteriormente fue explicado por etapas y que a su vez propone realizar una Administración de Riesgos de manera integral, demuestra un análisis tanto estratégico que se refiere a los macro procesos, como a un análisis operativo que se enfoca a los procesos. Por la magnitud que abarca tanto el tema como los análisis antes mencionados, nosotras escogimos el Macroproceso de Crédito con sus dos procesos de Concesión (entrega de recursos) y Recuperación (cobro de recursos) sobre los cuales se definirán los riesgos más relevantes y se proporcionarán los controles con el fin de prevenir pérdidas irrecuperables para la Cooperativa.

4.1.- IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEL SISTEMA DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO.

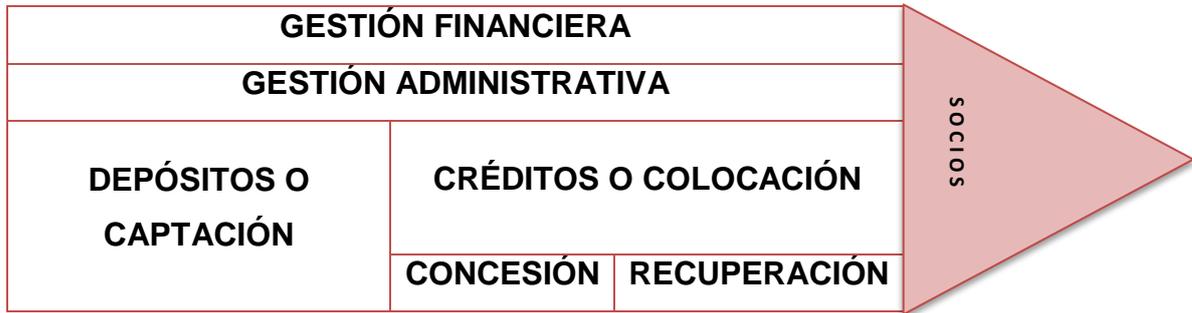
Como se explicó en el capítulo anterior para identificar los riesgos debemos hacer un breve análisis del contexto externo e interno a los cuales la Cooperativa está expuesta:

4.1.1.- Contexto de Análisis.

Contexto Interno.-

En el primer capítulo de nuestra tesis expusimos componentes del contexto interno como la antecedentes, visión, misión, valores, organigrama que forman parte de la cadena de valor de la cooperativa.

Cuadro No. 22.- Cadena de valor de la Cooperativa Jardín Azuayo.



Elaborado por: Las Autoras

La Cadena de valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo está compuesta por cuatro Macro procesos: La Captación y la Colocación que se refieren a la razón de la existencia de la Cooperativa es decir cumplen con la Misión de la misma, y la Gestión Financiera y Administrativa son el soporte o apoyo para el funcionamiento de los macro procesos misionales anteriormente mencionados y que a su vez con la integración y desempeño de todos llegan al mismo fin que son sus socios.

MACROPROCESO DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO

Objetivo.- Administrar las operaciones de crédito en las instancias de orientación y negociación del crédito, calificación, concesión, control y recuperación de cartera en procura de un crecimiento controlado.

La administración del crédito es un conjunto de conceptos, criterios, acciones y procedimientos institucionales basados en el conocimiento del socio, que permiten identificar, de entre los posibles prestatarios, a aquellos que, al recibir un apoyo crediticio de la cooperativa, contribuirán a formar y mantener una cartera sana.

Este Macro Proceso contiene los siguientes procesos:



CONCESIÓN.- El objetivo de este proceso es el *instrumentar procedimientos en la concesión del crédito basados en la confianza y conocimiento de los beneficiarios*³³, para lo cual existen los siguientes pasos:

Cuando el socio llega a la cooperativa a solicitar un crédito lo primero que tiene que hacer el asesor es informarle de los créditos que tiene la cooperativa y cuál es el más conveniente para el solicitante, una vez que el socio presente los requisitos que el asesor le solicita se procede a ingresar al sistema la solicitud con la información del solicitante revisando antes su historial crediticio y los bienes a hipotecar si los hubiere; generando una acta que posteriormente se envía a la directiva

Una vez calificado el crédito se analiza la decisión de la concesión la cual se informa al socio procediendo a formalizar las garantías; elaborar el respectivo pagaré y liquidar el crédito. Luego de esto se archiva la documentación.

Cabe recalcar que el socio puede reestructurar su crédito y cambiar el número de cuotas refinanciando el capital.

RECUPERACIÓN.- El objetivo de la recuperación de crédito es *contar con procesos para recuperar los valores adeudados por los socios a la cooperativa por concepto de sus operaciones de crédito en cartera normal y vencida.*³⁴

Existen varias opciones de la recuperación de cartera una de ellas es cobrar en la ventanilla o por débito automático, en caso de no realizarse el cobro se transferirá a cartera vencida, otra opción es cobrar con descuento al rol es decir la empresa paga a sus trabajadores mediante la cooperativa y ésta debita el valor de las cuotas de los créditos.

³³ Manual de Procesos: Administrar Operaciones de Crédito. Cooperativa de Ahorro Y Crédito Jardín Azuayo. Pág. 16

³⁴ Manual de Procesos: Administrar Operaciones de Crédito. Cooperativa de Ahorro Y Crédito Jardín Azuayo. Pág. 16



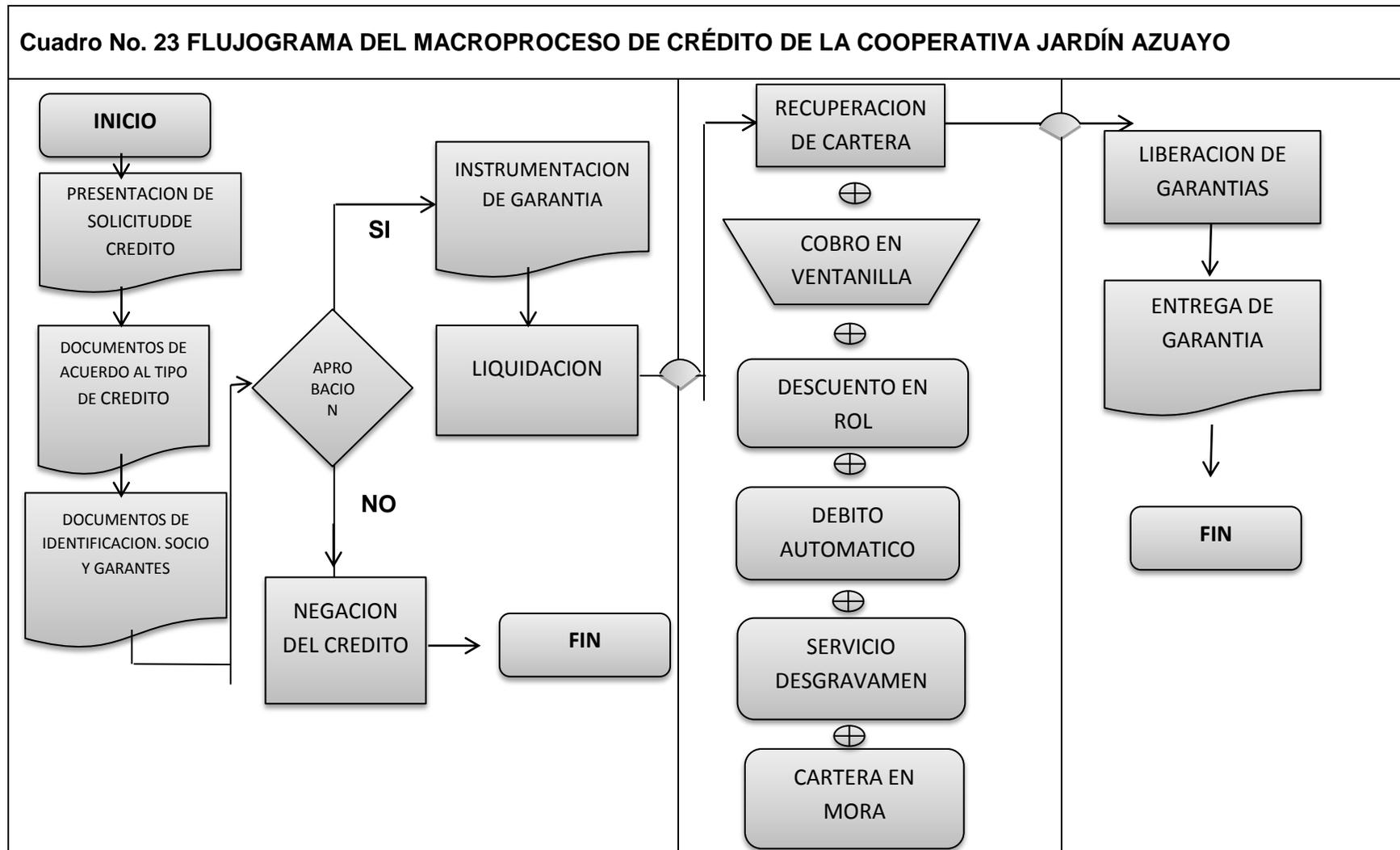
Cuando un socio ha fallecido se materializa el servicio de desgravamen y para que se dé el respectivo trámite, familiares del fallecido notificarán al asesor de crédito, a quien una vez presentada la respectiva documentación y si ésta es viable se inicia el trámite de recuperación de los valores del crédito.

Cuando un socio no cancela su cartera, ésta entra en mora y se procede a la gestión de cobro mediante una llamada telefónica, si la mora es de 6-15 días se notifica por escrito al deudor, hasta los 30 días se notifica por escrito también a los garantes y ***si a los 45 días de morosidad no hay resultados positivos, el coordinador de oficina declarará la deuda de plazo vencido y procederá al cobro por la vía judicial***³⁵.

Otra manera de recuperación de cartera es que el socio se puede acercar a cancelar la totalidad de su deuda y dar por terminado la obligación que mantiene.

³⁵Manual de Procesos: Administrar Operaciones de Crédito. Cooperativa de Ahorro Y Crédito Jardín Azuayo. Pág. 16

Cuadro No. 23 FLUJOGRAMA DEL MACROPROCESO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO



Elaborado por: Las Autoras



Contexto Externo.

El contexto externo se refiere a todos aquellos aspectos con los que está relacionada la cooperativa, los mismos que de una u otra manera influyen en el funcionamiento y desempeño de las actividades que realiza; dentro de este contexto al igual que el interno se puede definir si existe algún tipo de riesgo tanto financiero como operativo.

Socios.- Son la parte principal del funcionamiento de la cooperativa, quienes con su aporte permiten que se cumpla con los objetivos tanto misionales y visionales, obteniendo así los beneficios que les concede sin que exista ningún tipo de discriminación social o económica.

Competencia.- La Cooperativa Jardín Azuayo, al igual que las demás cooperativas y Bancos, se encuentran en una constante competencia entre sí, lo que ocasiona que los socios puedan ser atraídos por las tasas de interés que manejen o por la gestión en el proceso de créditos a los cuales se rigen.

El gobierno.-La Cooperativa Jardín Azuayo, se encuentra bajo un constante control de la Superintendencia de Bancos y Cooperativas y el Ministerio de Inclusión Económica y Social, que son los que garantizan el cumplimiento de los requisitos necesarios para que la entidad cuente con una gran solvencia y liquidez.

Proveedores.- Son los prestadores de bienes y servicios para el normal funcionamiento de la cooperativa.

4.1.2.- Identificación de riesgos. Nivel Estratégico

Una vez realizado el análisis interno y externo de la Cooperativa Jardín Azuayo se procede a establecer el nivel ya sea estratégico u operativo en donde se identificarán los riesgos. Para efectos de nuestra tesis se realizará la identificación de riesgos del Macro proceso de Créditos y se tomará los procesos de Concesión y Recuperación con sus actividades respectivas.



4.1.3- Elaboración de las tablas para la calificación de riesgos del Sistema de Créditos.

<p align="center">CUADRO NO. 24 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JARDÍN AZUAYO” IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN EL MACROPROCESO DE CRÉDITO – CONCESIÓN Y RECUPERACIÓN</p>				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Falta de revisión de la documentación presentada por parte del socio que solicita el crédito	Es la posibilidad de no revisar que los documentos cumplan con los requisitos de la Cooperativa	Asesor de Crédito	Falta de capacitación	Negación del crédito al socio
			Falta de experiencia	Llamado de atención por parte del Coordinador de Agencia
			Deficiencia en la verificación de referencias que presenta el socio	Que el crédito se convierta en incobrable
Incumplimiento de las políticas y reglamentos que rige el proceso de crédito	Tomar decisiones de manera arbitraria sin tomar en cuenta las políticas y reglamentos crediticios	Asesor de Crédito	Falta de una estandarización en los procesos	Pérdida de socios
			Falta de capacitación	Llamado de atención por parte del Coordinador de Agencia
			No existe control por parte de la Comisión de Crédito	Destitución del cargo
			Falta de experiencia	Descuentos en el rol de pagos
Realizar un análisis erróneo de la capacidad de pago del socio	Es la posibilidad de que se dé una mala interpretación de los datos otorgados por el socio	Asesor de Crédito	Falta de sinceridad del socio en cuanto a sus ingresos y gastos	Negación del crédito al socio
			Desconocimiento de las posibles deudas que mantenga el socio con otras IFI	Incremento de la cartera vencida que mantiene la Cooperativa
La información económica del garante no sea real	Es la posibilidad de que la información del garante sea falsa	Asesor de Crédito	Falta de sinceridad del socio cuando otorga la información del garante	Que el crédito se convierta en incobrable
			Falta de la verificación en cuanto a los bienes garantizados	Pérdidas económicas para la Cooperativa
			Falta de verificación de la información personal del garante	Negación del crédito
Mal ingreso de los datos en el Sistema de Crédito de la Cooperativa	Posible mala digitación de los datos del socio o su garante	Asesor de Crédito	Falta de experiencia	Negación del crédito al socio
			Falta de capacitación del Sistema	Pérdidas económicas para la Cooperativa
			No existe un constante control por parte de la Comisión de Crédito	Destitución del cargo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO		
Deficiencias en la recuperación de créditos por la vía automática	Posibilidad de que la cuota del crédito no sea debitada automáticamente de la cuenta de ahorros del socio en la fecha establecida de cada mes.	Socios de la Cooperativa	El sistema no está automatizado para pagos de cuotas por adelantado	Acumulación de interés para los socios Desconfianza en los procesos de cobro automáticos de cuotas Se requiere más trabajo operacional en cuanto a los empleados (control y monitoreo)		
			El sistema no cobra automáticamente cuando se hace el depósito el mismo día de pago de cuota	Acumulación de interés para los socios Desconfianza en los procesos de cobro automáticos de cuotas Se requiere más trabajo operacional en cuanto a los empleados (control y monitoreo)		
		Software o Sistema con el que trabaja la cooperativa	Por feriados los socios olvidan depositar el valor de sus cuotas	Acumulación de interés para los socios Desconfianza en los procesos de cobro automáticos de cuotas Se requiere más trabajo operacional en cuanto a los empleados (control y monitoreo)		
			El sistema solo debita del saldo disponible y no del saldo pignorado	Acumulación de interés para los socios Desconfianza en los procesos de cobro automáticos de cuotas Se requiere más trabajo operacional en cuanto a los empleados (control y monitoreo)		
		Deficiencias en la recuperación de créditos mediante cobro en ventanilla	Posibilidad de que la cuota del crédito no sea debitada de la cuenta del socio mediante el cobro en ventanilla	Socios de la cooperativa	Cuando se hace un depósito el sistema no alerta si en esa cuenta se tiene cuota pendiente de pago	Pueden quedarse saldos pendientes de pago y por ende incremento de mora
				Cajeros de la cooperativa		Aglomeración de socios en las cajas
Software o Sistema con el que trabaja la cooperativa	Socios mandan a depositar a terceros y a veces quedan saldos pendientes			Pueden quedarse saldos pendientes de pago y por ende incremento de mora Aglomeración de socios en las cajas		
Deficiencias en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobros	Es la posibilidad de que existan deficiencias en los descuentos de las cuotas del socio cuyo	Asesores de Crédito	La organización socia debita sueldos en días posteriores a los de las fechas de pago de cuotas	Incremento de morosidad por el no pago de cuotas Se destina mucho tiempo y recursos para el control de estos créditos		
		Empresas Socias		Incomprensión de los socios sobre la variabilidad en los días y valores de descuento		
			El proceso de control y cobro es	Incremento de morosidad por el no pago de cuotas		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

de créditos	rol es acreditado en la cuenta	Socios	manual y presenta inconvenientes	Se destina mucho tiempo y recursos para el control de estos créditos Incomprensión de los socios sobre la variabilidad en los días y valores de descuento
Deficiencia en la recuperación de créditos por diferencias no cubiertas por el servicio de desgravamen	Es la posibilidad de que de darse la utilización del seguro de desgravamen este no cubra el crédito o lo cubra parcialmente	Aseguradora	Las condiciones de la aseguradora no concuerdan con los de la cooperativa en créditos	Incumplimiento en la recuperación de créditos vía seguro de desgravamen
		Asesores de Crédito		Incremento de la morosidad
Inconvenientes en la recuperación de créditos concedidos bajo convenios firmados	Es la posibilidad de que haya un convenio firmado con la cooperativa para el cobro de las cuotas pero por a o b razón el dinero no esté allí para debitarlo,	Empresas socias	Organizaciones socias no cumplen en los créditos bajo convenio	Incumplimiento en el pago de cuotas de créditos bajo convenios
				Incremento de la morosidad en la oficina
			Conflicto con garantes al momento de hacerles el descuento a ellos	
			Incumplimiento en el pago de cuotas de créditos bajo convenios	
		Asesores de Crédito	Socios pueden cambiar a otra IFI la acreditación de su sueldo o puede dejar de ser miembro	Incremento de la morosidad en la oficina
				conflicto con garantes al momento de hacerles el descuento a ellos
			Algunos socios tienen otros descuentos por parte de la misma institución	Incumplimiento en el pago de cuotas de créditos bajo convenios
				Incremento de la morosidad en la oficina
No hacer un análisis exhaustivo de la organización antes de firmar los convenios	Conflicto con garantes al momento de hacerles el descuento a ellos			
	Incremento de la morosidad en la oficina			



Después de haber realizado la identificación de riesgos del macro proceso de crédito, con los datos proporcionados por la cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” procedemos a calificarlos para lo cual hemos realizado la tabla de frecuencia e impacto recomendada en el método RISICAR, la escala de valores que creemos conveniente utilizar va del 1 al 4. La calificación de impacto se estableció poniendo énfasis en los aspectos más relevantes que dado el riesgo se deben tomar en cuenta.

4.2.- CALIFICACIÓN DE RIESGOS

4.2.1.- Calificación de frecuencia

En el siguiente cuadro valoramos la frecuencia que utilizaremos de acuerdo a los riesgos encontrados y las veces en el mes que se presentan.

Cuadro No. 25.- Calificación de frecuencia de la Cooperativa

VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
<i>1</i>	<i>BAJA</i>	<i>DE 1 A 3 VECES EN EL MES</i>
<i>2</i>	<i>MEDIA</i>	<i>ENTRE 4 Y 7 VECES AL MES</i>
<i>3</i>	<i>ALTA</i>	<i>ENTRE 8 Y 12 VECES AL MES</i>
<i>4</i>	<i>MUY ALTA</i>	<i>MAS DE 15 VECES AL MES</i>

Elaboración: Las Autoras

4.2.2.- Calificación del Impacto

Dentro del cuadro que presentamos a continuación hemos creído conveniente analizar el impacto de los riesgos en cuatro ámbitos importantes para la cooperativa y que nos darán un mejor panorama al momento de realizar los mapas de riesgos que el método RISICAR utiliza.



Cuadro No. 26 Calificación del Impacto de la Cooperativa

VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS ECONÓMICOS	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS OPERACIONALES	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS SOCIALES/ REPUTACIONALES
5	LEVE	PÉRDIDAS DE HASTA \$1.000	REMOTAMENTE POSIBLE	SÓLO DE CONOCIMIENTO EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS
15	MODERADO	DAÑOS ENTRE 1.000 Y 10.000 DOLARES	OCASIONALMENTE UNA VEZ POR MES	SE CONOCERÁ DEL HECHO EN LA COOPERATIVA
25	GRAVE	DAÑOS ENTRE 10.001 Y 100.000 DOLARES	FRECUENTEMENTE UNA VEZ POR SEMANA	CONOCIMIENTO EXTERNO Y NIVEL REGIONAL
40	CATASTROFICO	DAÑOS DE MAS DE 100.000 DÓLARES	CONTINUAMENTE UNA O MAS VECES AL DÍA	CONOCIMIENTO A NIVEL NACIONAL

Elaboración: Las Autoras

4.3.- EVALUACIÓN DE RIESGOS

Luego de la calificación de frecuencia e impacto establecidos daremos puntuación al riesgo y la forma de valorarlo.

Cuadro No. 27.- Evaluación de riesgos de la Cooperativa

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	EVALUACIÓN
5	ACEPTABLE
10,15,20	TOLERABLE
30, 40, 60	GRAVE
80, 120, 160	INACEPTABLE

Elaboración: Las Autoras

4.3.1.- Matriz de la evaluación del riesgo

De acuerdo al cuadro de calificación de frecuencia y de impacto se realiza la matriz en donde dependiendo de la gravedad de los riesgos y la evaluación otorgada los encasillaremos en:



- W= Aceptables
- X= Tolerables
- Y= Graves
- Z= Inaceptables

Cuadro No. 28.- Matriz de la evaluación de riesgos de la cooperativa

FRECUENCIA

4	MUY ALTA	20	X	60	Y	100	Z	160	Z
3	ALTA	15	X	45	Y	75	Y	120	Z
2	MEDIA	10	X	30	X	50	Y	80	Z
1	BAJA	5	W	15	X	25	X	40	Y
		LEVE		MODERADO		GRAVE		CATASTROFI CO	
		5		15		25		40	

IMPACTO

Elaboración: Las Autoras

4.4.- PROPUESTA DE TRATAMIENTO DE RIESGOS

Ya que hemos construido la matriz anterior procedemos a dar un tratamiento a cada riesgo de acuerdo a la evaluación de los mismos, así se analizará y propondrá el aceptar, prevenir el riesgo, transferirlo a otro departamento o retener el riesgo y asumir las consecuencias en la que se podrían llegar a eliminar la actividad generadora.



Cuadro No. 29.- Matriz de respuesta ante los riesgos para la Cooperativa según el método RISICAR.

FRECUENCIA	VALOR				
MUY ALTA	4	20 ZONA TOLERABLE Pv, R	60 ZONA DE RIESGO GRAVE Pv,Pt T	100 ZONA DE RIESGO INACEPTABLE Pv,Pt,T	160 ZONA DE RIESGO INACEPTABLE E,Pv,Pt
ALTA	3	15 ZONA TOLERABLE Pv, R	45 ZONA DE RIESGO GRAVE Pv,Pt T	75 ZONA DE RIESGO GRAVE Pv,Pt,T	120 ZONA DE RIESGO INACEPTABLE E,Pv,Pt
MEDIA	2	10 ZONA TOLERABLE Pv,R	30 ZONA TOLERABLE Pv,Pt R	50 ZONA DE RIESGO GRAVE Pv,Pt,T	80 ZONA FDE RIESGO INACEPTABLE Pv,Pt,T
BAJA	1	5 ZONA ACEPTABLE A	20 ZONA TOLERABLE Pt,R	25 ZONA TOLERABLE Pt,T	40 ZONA DE RIESGO GRAVE Pt,T
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	GRAVE	CATASTROFICO
	VALOR	5	15	25	40

Elaboración: Las Autoras

- A= Aceptar**
- E= Evitar**
- T= Transferir**
- Pt= Proteger la Empresa**
- Pv= Prevenir el Riesgo**
- R= Retener las Pérdidas**

Ya hemos establecido la manera de obtener los elementos necesarios para completar un mapa de riesgos del macro proceso de crédito con lo cual estaremos en condiciones de cumplir con los objetivos de esta tesis.



Cuadro No. 30.- Mapa de riesgos del Macroproceso de créditos

OBJETIVO: ADMINISTRAR LAS OPERACIONES DE CRÉDITO EN LAS INSTANCIAS DE ORIENTACIÓN Y NEGOCIACIÓN DEL CRÉDITO, CALIFICACIÓN, CONCESIÓN, CONTROL Y RECUPERACIÓN DE CARTERA EN PROCURA DE UN CRECIMIENTO CONTROLADO.

RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Falta de revisión de la documentación presentada por parte del socio que solicita el crédito	1	5	5	LEVE	Aceptar el riesgo y asumir las consecuencias.
Incumplimiento de las políticas y reglamentos que rige el proceso de crédito	1	5	5	LEVE	Aceptar el riesgo y asumir las consecuencias.
Realizar un análisis erróneo de la capacidad de pago del socio	1	5	5	LEVE	Aceptar el riesgo y asumir las consecuencias.
La información económica del garante no sea real	1	5	5	LEVE	Aceptar el riesgo y asumir las consecuencias.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Mal ingreso de los datos en el Sistema de Crédito de la Cooperativa	1	5	5	LEVE	Aceptar el riesgo y asumir las consecuencias.
Deficiencias en la recuperación de créditos por la vía automática	2	15	30	MODERADO	Prevenir el riesgo, proteger a la cooperativa y retener la pérdida.
Deficiencias en la recuperación de créditos mediante cobro en ventanilla	2	15	30	MODERADO	Prevenir el riesgo, proteger a la cooperativa y retener la pérdida.
Deficiencias en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobros de créditos	3	25	75	GRAVE	Prevenir el riesgo, proteger a la cooperativa y Transferir el riesgo a otro departamento.
Deficiencia en la recuperación de créditos por diferencias no cubiertas por el servicio de desgravamen	1	5	5	LEVE	Aceptar el riesgo y asumir las consecuencias.
Inconvenientes en la recuperación de créditos concedidos bajo convenios firmados	1	5	5	LEVE	Aceptar el riesgo y asumir las consecuencias.

Elaborado por: Las Autoras



4.5.- DISEÑO DE POLÍTICAS PARTICULARES

Para definir las políticas particulares de los riesgos, se realiza la priorización de Macroprocesos y de los riesgos de la cooperativa, para esto se ponderan entre un valor de 1% y 100% según el grado de peligrosidad que representen, teniendo en cuenta el tipo de Macroproceso misional o de apoyo de la cooperativa.

La ponderación de los créditos es analizada y en este caso reconocida por el departamento de riesgos de la cooperativa, con quienes mantuvimos una entrevista previa a la realización del siguiente cuadro.

Cuadro No. 31.- Ponderación de riesgos de la Cooperativa

Falta de revisión de la documentación presentada por parte del socio que solicita el crédito	5%
Incumplimiento de las políticas y reglamentos que rige el proceso de crédito	5%
Realizar un análisis erróneo de la capacidad de pago del socio	5%
La información económica del garante no sea real	5%
Mal ingreso de los datos en el Sistema de Crédito de la Cooperativa	5%
Deficiencias en la recuperación de créditos por la vía automática	15%
Deficiencias en la recuperación de créditos mediante cobro en ventanilla	15%
Deficiencias en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobros de créditos.	35%
Deficiencia en la recuperación de créditos por diferencias no cubiertas por el servicio de desgravamen	5%
Inconvenientes en la recuperación de créditos concedidos bajo convenios firmados	5%
TOTAL	100%

Elaboración de: Las Autoras



PONDERACIÓN DE LOS MACROPROCESOS DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO

Para ponderar los macro procesos se tomó en cuenta la contribución de cada uno al cumplimiento de la misión y objetivos de la Cooperativa, considerando así que éstos son de mayor importancia a comparación de los macro procesos de apoyo.

Cuadro No.- 32.- Ponderación de los Macroprocesos de la Cooperativa Jardín Azuayo

MACROPROCESOS	PONDERACIÓN
GESTION ADMINISTRATIVA	10%
GESTION FINANCIERA	10%
CAPTACIÓN O DEPÓSITOS	50%
COLOCACIÓN O CRÉDITOS	30%
TOTAL	100%

PRIORIZACIÓN DE RIESGOS DEL MACROPROCESO DE CRÉDITO

El resultado del Total de Riesgos se obtiene multiplicando la calificación del riesgo por el porcentaje de ponderación del riesgo y por el porcentaje de ponderación del Macro proceso.

Según la priorización de los riesgos que presenta el Macro Proceso de Crédito de la Cooperativa Jardín Azuayo, podemos observar que los riesgos de mayor relevancia pertenecen al proceso de Recuperación de Créditos y en base a éstos continuaremos con nuestro estudio.



Cuadro No.33.- Priorización de Riesgos del Macroproceso de Crédito

RIESGOS	COLOCACIÓN O CRÉDITO				TOTAL DEL RIESGO
	30%				
	PONDERACIÓN %	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	
Falta de revisión de la documentación presentada por parte del socio que solicita el crédito	5%	1	5	5	0.08
Incumplimiento de las políticas y reglamentos que rige el proceso de crédito	5%	1	5	5	0.08
Realizar un análisis erróneo de la capacidad de pago del socio	5%	1	5	5	0.08
La información económica del garante no sea real	5%	1	5	5	0.08
Mal ingreso de los datos en el Sistema de Crédito de la Cooperativa	5%	1	5	5	0.08
Deficiencias en la recuperación de créditos por la vía automática	15%	2	15	30	1.35
Deficiencias en la recuperación de créditos mediante cobro en ventanilla	15%	2	15	30	1.35
Deficiencias en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobros de créditos	35%	3	25	75	7.87
Deficiencia en la recuperación de créditos por diferencias no cubiertas por el servicio de desgravamen	5%	1	5	5	0.08
Inconvenientes en la recuperación de créditos concedidos bajo convenios firmados	5%	1	5	5	0.08
TOTAL MACROPROCESO			16.17		

Elaborado por: Las Autoras



Cuadro No. 34.- Orden de prioridad de los riesgos de la Cooperativa

PRIORIDAD	RIESGO	PROCESO
1	DEFICIENCIAS EN EL CONTROL DE ACREDITACIONES VÍA DESCUENTO AL ROL PARA COBROS DE CRÉDITOS	CREDITO
2	DEFICIENCIAS EN LA RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS POR LA VÍA AUTOMÁTICA	
3	DEFICIENCIAS EN LA RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS MEDIANTE COBRO EN VENTANILLA	

Elaborado por: Las Autoras

Dentro del macro proceso de créditos el riesgo con mayor ponderación por su frecuencia impacto y evaluación para la cooperativa Jardín Azuayo es la deficiencia en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobros de cuotas, el mismo que afecta al cumplimiento de la misión y los objetivos de organización, seguidos de la deficiencia de la recuperación de créditos por la vía automática y de recuperación de créditos mediante cobro en ventanilla, por lo que más adelante se diseñaran controles y se establecerán políticas que permitan reducirlos.



CUADRO Nº 35 Perfil de Riesgos de la Cooperativa Jardín Azuayo.-

FRECUENCIA				
MUY ALTA	20	60	100	160
ALTA	15	45	75 Deficiencias en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobros de créditos	120
MEDIA	10	30 Deficiencias en la recuperación de créditos por la vía automática 30 Deficiencias en la recuperación de créditos mediante cobro en ventanilla	50	80
BAJA	5	20	25	40
	LEVE	MODERADO	GRAVE	CATASTROFICO
	5	15	25	40
	IMPACTO			

En el capítulo anterior estudiamos la respuesta ante los riesgos para saber si aceptamos, evitamos, transferimos, prevenimos o retenemos el riesgo, hemos ubicado los 3 principales riesgos para la Cooperativa Jardín Azuayo en donde ponemos observar que el riesgo de deficiencias en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobros de créditos se ubica en una zona grave donde lo recomendado será prevenir el riesgo, proteger a la Cooperativa o transferir a otro departamento u organización; en el caso de los dos siguientes riesgos que son las deficiencias en la recuperación de créditos por la vía automática y deficiencias en



la recuperación de créditos mediante cobro en ventanilla, se ubican en la zona tolerable donde lo recomendado es prevenir el riesgo, proteger a la Cooperativa y retener las pérdidas.

En el siguiente cuadro realizaremos el análisis de causas y efectos para posteriormente definir políticas que ayudarán a la prevención y protección ante los riesgos más significativos del macro proceso de crédito.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cuadro No. 36 ANÁLISIS DE CAUSAS Y EFECTOS DE LOS RIESGOS CON MAYOR PONDERACIÓN

MACROPROCESO	RIESGO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
CRÉDITO	Deficiencias en la recuperación de créditos por la vía automática	30	Prevenir el riesgo, proteger a la cooperativa y retener la pérdida.	Socios de la Cooperativa	El sistema no está automatizado para pagos de cuotas por adelantado	Acumulación de interés para los socios
						Desconfianza en los procesos de cobro automáticos de cuotas
					El sistema no cobra automáticamente cuando se hace el depósito el mismo día de pago de cuota	Se requiere más trabajo operacional en cuanto a los empleados (control y monitoreo)
						Acumulación de interés para los socios
				Software o Sistema con el que trabaja la cooperativa	Por feriados los socios olvidan depositar el valor de sus cuotas	Desconfianza en los procesos de cobro automáticos de cuotas
						Se requiere más trabajo operacional en cuanto a los empleados (control y monitoreo)
					El sistema solo debita del saldo disponible y no del saldo pignorado	Acumulación de interés para los socios
						Desconfianza en los procesos de cobro automáticos de cuotas
						Se requiere más trabajo operacional en cuanto a los empleados (control y monitoreo)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	Deficiencias en la recuperación de créditos mediante cobro en ventanilla	30	Prevenir el riesgo, proteger a la cooperativa y retener la pérdida.	Socios de la cooperativa	Cuando se hace un depósito el sistema no alerta si en esa cuenta se tiene cuota pendiente de pago	Pueden quedarse saldos pendientes de pago y por ende incremento de mora	
				Cajeros de la cooperativa		Aglomeración de socios en las cajas	
				Software o Sistema con el que trabaja la cooperativa		Socios mandan a depositar a terceros y a veces quedan saldos pendientes	Pueden quedarse saldos pendientes de pago y por ende incremento de mora
CRÉDITO	Deficiencias en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobros de créditos	75	Prevenir el riesgo, proteger a la cooperativa y Transferir el riesgo a otro departamento.	Asesores de Crédito	La organización social debita sueldos en días posteriores a los de las fechas de pago de cuotas	Incremento de morosidad por el no pago de cuotas	
				Empresas Socias		Se destina mucho tiempo y recursos para el control de estos créditos	
				Socios		El proceso de control y cobro es manual y presenta inconvenientes	Incomprensión de los socios sobre la variabilidad en los días y valores de descuento
						Incremento de morosidad por el no pago de cuotas	Se destina mucho tiempo y recursos para el control de estos créditos
	Deficiencia en la recuperación de créditos por diferencias no cubiertas por el servicio de desgravamen	5	Aceptar el riesgo y asumir las consecuencias	Aseguradora	Las condiciones de la aseguradora no concuerdan con los de la cooperativa en créditos	Incumplimiento en la recuperación de créditos vía seguro de desgravamen	
Asesores de Crédito				Incremento de la morosidad			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	Inconvenientes en la recuperación de créditos concedidos bajo convenios firmados	5	Aceptar el riesgo y asumir las consecuencias	Empresas socias	Organizaciones socias no cumplen en los créditos bajo convenio	Incumplimiento en el pago de cuotas de créditos bajo convenios
						Incremento de la morosidad en la oficina
						Conflicto con garantes al momento de hacerles el descuento a ellos
					Socios pueden cambiar a otra IFI la acreditación de su sueldo o puede dejar de ser miembro	Incumplimiento en el pago de cuotas de créditos bajo convenios
				Asesores de Crédito		Incremento de la morosidad en la oficina
						conflicto con garantes al momento de hacerles el descuento a ellos
					Algunos socios tienen otros descuentos por parte de la misma institución	Incumplimiento en el pago de cuotas de créditos bajo convenios
						Incremento de la morosidad en la oficina
						Conflicto con garantes al momento de hacerles el descuento a ellos
					No hacer un análisis exhaustivo de la organización antes de firmar los convenios	Incumplimiento en el pago de cuotas de créditos bajo convenios
	incremento de la morosidad en la oficina					
	conflicto con garantes al momento de hacerles el descuento a ellos					

Elaborado Por: Las Autoras



A continuación describiremos a los agentes generadores que ocasionan los riesgos con mayor calificación y definiremos políticas para tratarlos con la información ya recopilada, siendo esta una manera de responder a los mismos, las políticas pueden ser de carácter preventivo o de protección de acuerdo a lo establecido en el cuadro de evaluación.

Deficiencias en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobros de créditos.- en el caso de este riesgo no podremos transferirlo a otro departamento por lo cual propondremos la prevención y la protección ante el mismo mediante una política en base a las causas que lo generan como:

Asesores de Crédito.- Se convierten en un agente generador de este riesgo, por no haber realizado el debido control y seguimiento del crédito otorgado o a su vez que exista alguna deficiencia en el cumplimiento del reglamento crediticio que posee la Cooperativa.

Empresas Socias.- Se convierten en un agente generador de este riesgo porque acreditan los sueldos a sus empleados en días posteriores a los de las fechas de pago de cuotas.

Socios.- Se convierten en un agente generador de este riesgo porque el socio no planifica los egresos posibles que puede tener en su rol de pagos al final de cada mes lo que impide cubrir la cuota del crédito, o a su vez que se presenten inconvenientes personales del socio que puede tener prioridad de pago como por ejemplo una demanda alimenticia.

Realizado el análisis anterior, proponemos implementar la siguiente política de prevención del riesgo de deficiencias en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobros de créditos:

POLÍTICA DE PREVENCIÓN.-

En la Cooperativa Jardín Azuayo, la recuperación de recursos vía descuento al rol es una manera más para evitar un incremento excesivo de la cartera, para esto contaremos con personal capacitado e idóneo en esta área, quienes realizarán



una evaluación y control permanente del cumplimiento de convenios con las empresas socias y de las obligaciones de pago de los prestatarios para con nuestra institución.

De acuerdo con esta política sugerimos que la Cooperativa tome las siguientes decisiones:

- Los Asesores de Crédito de la Cooperativa deben tener una idónea capacidad y responsabilidad para desempeñar su cargo.
- Realizar una constante capacitación al personal en cuanto a procedimientos, políticas y reglamentos definidos por la Cooperativa en el proceso de crédito y de recuperación.
- Cruzar información constante con las empresas socias para dar a conocer los valores de los créditos de sus empleados.

Tomaremos el efecto que a criterio personal consideramos como el más significativo, y que al proponer la política de protección, por ende se disminuirán los demás efectos, así que en base al incremento de morosidad por el no pago de cuotas, se propone lo siguiente:

POLÍTICA DE PROTECCIÓN.- Evitar un incremento de morosidad por el no pago de cuotas es de responsabilidad de todo el personal de crédito por lo que se emitirán informes periódicos de la cartera vencida para que se proceda a la recuperación inmediata de la misma.

Deficiencias en la recuperación de créditos mediante cobro en ventanilla.- este riesgo puede ser prevenido por la Cooperativa para lo cual propondremos políticas de prevención y protección tomando en cuenta que los agentes generadores de cierto modo están relacionados entre sí para la ocurrencia de este riesgo:

El Socio.- Se considera que es agente generador de este riesgo ya que conociendo que debe procurar cancelar su crédito días anteriores; y lo hace justo



el día que vence el plazo, provoca las deficiencias de los demás agentes generadores que se encuentran a continuación.

Cajero.- Es agente generador de este riesgo porque al momento de que el socio se acerca a la ventanilla, no pregunta si el dinero que le entrega es para ahorro o abono de un crédito que se encuentra pendiente de pago.

Software.- Es agente generador ya que al momento de que digita el cajero el nombre del socio en su sistema, no rebota algún tipo de mensaje notificándole que el dinero que está recibiendo del socio se debe destinar a ahorro o a crédito.

Realizado el análisis anterior, proponemos implementar la siguiente política de prevención del riesgo de deficiencias en la recuperación de créditos mediante cobro en ventanilla:

POLÍTICA DE PREVENCIÓN.- Constante capacitación al personal de cajas y de crédito, sobre el software utilizado con el propósito de disminuir los posibles riesgos a materializarse dentro de este proceso.

De acuerdo con esta política sugerimos que la Cooperativa tome las siguientes decisiones:

- Constante capacitación y control del trabajo realizado al personal de Crédito y Cajas.
- Constante revisión, mantenimiento y actualización del software.

Los efectos provocados por este riesgo serían que queden saldos pendientes de pago y por ende incremento de mora; o la aglomeración de socios en las cajas, para lo que tomamos en consideración y proponemos la siguiente política:

POLÍTICA DE PROTECCIÓN.- Poner a disposición del cajero un reporte diario de las cuotas a vencer, para que verifique si los depósitos que está recibiendo son o no parte de un crédito.



De acuerdo con esta política sugerimos que la Cooperativa tome las siguientes decisiones:

- Contar con recursos suficientes para la adaptación del software según las exigencias y necesidades de la cooperativa
- Control sobre las funciones que realiza el cajero.
- Poner énfasis en recordar al socio para que procure pagar su crédito días antes del vencimiento de la cuota.

Deficiencias en la recuperación de créditos por la vía automática.- este riesgo puede ser prevenido por la Cooperativa para lo cual propondremos políticas de prevención y protección tomando en cuenta que los agentes generadores:

Socios.- Considerado como agente generador por no contar con fondos suficientes hasta el día del vencimiento de su cuota.

Software.- Es agente generador ya que si un socio deposita dinero en su cuenta el mismo día de su vencimiento, el sistema no debita la cuota de su crédito sino lo toma como ahorro provocando que el socio al siguiente día pase a formar parte de la cartera vencida.

Realizado el análisis anterior, proponemos implementar la siguiente política de prevención del riesgo de deficiencias en la recuperación de créditos por vía automática:

POLÍTICA DE PREVENCIÓN: Recordar a los socios por diferentes medios, sean estos teléfono celular, convencional o por correo electrónico días anteriores para que cuenten con los fondos disponibles para al débito automático de la cuota del crédito.

De acuerdo con esta política sugerimos que la Cooperativa tome la siguiente decisión:

- Constancia en los recordatorios al socio.



POLÍTICA DE PROTECCIÓN: Revisar a diario el sistema de cobro para verificar si los pagos realizados por los socios efectivamente se den de baja en el sistema.

De acuerdo a esta política sugerimos:

Implementar un acceso a cajeros y asesores para que en cualquier momento del día vía celular puedan revisar el estado del crédito de los socios

4.6.- DISEÑO DE CONTROLES

En nuestra tesis se diseñarán controles referidos al proceso de recuperación del Macroproceso de Créditos catalogado como el más riesgoso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo para lo que definiremos primero las principales actividades de los procesos de Concesión y Recuperación.

4.6.1.- Principales Actividades y tareas del proceso de Concesión del Crédito de la Cooperativa Jardín Azuayo:

Objetivo: Instrumentar procedimientos en la concesión del crédito basados en la confianza y conocimiento de los beneficiarios.

Actividad 1: Receptar solicitud:

- Identificar e informar al solicitante
- Receptar los requisitos para el crédito
- Ingresar solicitud de crédito al sistema
- Ingresar o actualizar información del solicitante
- Imprimir solicitud de crédito

Actividad 2: Calificar solicitud:

- Revisar central de riesgos
- Valorar bienes a hipotecar
- Elaborar informe técnico
- Imprimir formato de acta y enviar a directiva



Actividad 3: Decidir sobre el crédito:

- Analizar y decidir sobre la solicitud de crédito
- Registrar decisión del crédito
- Informar sobre decisión al socio
- Formalizar garantías
- Elaborar y legalizar el pagaré y contrato de crédito

Actividad 4: Liquidar el crédito:

- Elaborar y legalizar el pagaré y contrato de crédito
- Liquidar crédito
- Archivar documentación

Actividad 5: Administrar pagarés como garantía de créditos:

El Asesor de Crédito:

- Recibe de tesorería la solicitud del listado de pagarés a través de los cuales se han instrumentado los créditos institucionales.
- Saca una copia a los pagarés y las hace legitimar y las archiva.
- Registra en el sistema la entrega a tesorería de los pagarés, imprime un acta de entrega-recepción que es firmada y archivada.
- El sistema informático ejecuta un proceso automático en el cual los pagarés que están en cuentas de orden vigentes pasan a cuentas de orden en garantía.
- En caso de requerir los pagarés entregados, el oficial/auxiliar de crédito solicita a tesorería la gestión de devolución del pagaré requerido.
- En este momento el sistema informático contabiliza el pagaré de cuentas de orden en garantía a cuentas de orden vigentes.

Actividad 6.- Reestructurar el Crédito

1. El oficial o auxiliar de crédito recibe solicitud verbal de reestructuración de crédito del socio y le informa sobre los nuevos requisitos
2. Ingresa en el sistema la solicitud de reestructuración de crédito.
3. Continúa con el proceso normal de conceder crédito.



4.6.2.- Principales Actividades y tareas del proceso de Recuperación del Crédito de la Cooperativa Jardín Azuayo:

Objetivo: Contar con procesos para recuperar los valores adeudados por los socios a la cooperativa por concepto de sus operaciones de crédito en cartera normal y vencida.

Actividad 1: Cobrar por ventanilla o débito automático:

- *Debitar automáticamente:* El sistema informático realiza el débito automático del valor de la cuota de crédito de la cuenta. Si el socio no posee fondos suficientes, debitará el valor disponible.
- *Cobrar en ventanilla:* El cajero recibe el depósito de valores y realiza el pago de la cuota de crédito vencida, imprime el comprobante de pago y entrega al socio.
- *Abonar o pre cancelar:* Si el socio desea realizar abono al crédito o cancelar la totalidad de éste, el cajero digitará el valor a cancelar y entregará el comprobante de pago al socio.
- *Transferir a cartera vencida:* Si el socio no cancela el 100% de la cuota de crédito en la fecha de vencimiento, el sistema transfiere a cartera en mora.

Actividad 2: Cobrar con descuento en rol:

- Emitir un reporte a las respectivas empresas
- Recibir valores
- Realizar acreditaciones
- Cobrar cuota de créditos

Actividad 3: Cobrar con servicio de desgravamen:

- Informar acerca del servicio de desgravamen:
- Recibir documentación
- Verificar viabilidad
- Tramitar servicio de desgravamen
- Archivar documentos



Actividad 4: Recuperar cartera en mora:

- Revisar morosidad
- Notificar telefónicamente al deudor
- Notificar por escrito al deudor y garantes
- Declarar deuda de plazo vencido.
- Demandar crédito vencido
- Dar seguimiento a demandas
- Cargar Costos Judiciales

Actividad 5: Liberar Garantías:

- Si el crédito está cancelado se verifica el tipo de garantía presentado. Si es con garantía sobre firmas procede a cancelar el pagaré, si es con garantía hipotecaria se procede a levantarla
- Entrega la escritura de hipoteca al socio para que realice ante el notario la cancelación.
- Si las garantías están dentro de las cuentas de orden *En Garantía*, realiza el proceso de recuperación.
- Firma la cancelación de la hipoteca y registra en el sistema la fecha de su levantamiento.
- Saca un reporte de cuentas de orden y traslada los pagarés desde el archivo de cuentas de orden vigentes al archivo de cuentas de orden en custodia, y se registra automáticamente de la misma manera en el sistema contable.
- Finalmente se cierran las cuentas contables de cuentas de orden.

Hemos anotado las actividades del proceso de concesión ya que son parte del Macroproceso de créditos pero no son objeto de estudio por que no representan riesgos de relevancia como pudimos observar anteriormente para la cooperativa por lo que nuestro objetivo será dar control a los principales riesgos que se encontraron en el proceso de Recuperación para evitar su materialización.



CUADRO NO. 37

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JARDÍN AZUAYO”

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE LA COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

OBJETIVO: CONTAR CON PROCESOS PARA RECUPERAR LOS VALORES ADEUDADOS POR LOS SOCIOS A LA COOPERATIVA POR CONCEPTO DE SUS OPERACIONES DE CRÉDITO EN CARTERA NORMAL Y VENCIDA.

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO		
Cobrar por ventanilla o débito automático	Deficiencias en la recuperación de créditos por la vía automática	Posibilidad de que la cuota del crédito no sea debitada automáticamente de la cuenta de ahorros del socio en la fecha establecida de cada mes.	Socios de la Cooperativa	El sistema no está automatizado para pagos de cuotas por adelantado	Acumulación de interés para los socios		
					Desconfianza en los procesos de cobro automáticos de cuotas		
					Se requiere más trabajo operacional en cuanto a los empleados (control y monitoreo)		
				El sistema no cobra automáticamente cuando se hace el depósito el mismo día de pago de cuota	Acumulación de interés para los socios		
Cobrar con descuento en rol					Software o Sistema con el que trabaja la cooperativa	Por feriados los socios olvidan depositar el valor de sus cuotas	Desconfianza en los procesos de cobro automáticos de cuotas
							Se requiere más trabajo operacional en cuanto a los empleados (control y monitoreo)
Recuperar cartera en mora						El sistema solo debita del saldo disponible y no del saldo pignorado	Acumulación de interés para los socios
							Desconfianza en los procesos de cobro automáticos de cuotas
					Se requiere más trabajo operacional en cuanto a los empleados (control y monitoreo)		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Cobrar por ventanilla o débito automático	Deficiencias en la recuperación de créditos mediante cobro en ventanilla	Posibilidad de que la cuota del crédito no sea debitada de la cuenta del socio mediante el cobro en ventanilla	Socios de la cooperativa	Cuando se hace un depósito el sistema no alerta si en esa cuenta se tiene cuota pendiente de pago	Pueden quedarse saldos pendientes de pago y por ende incremento de mora
Recuperar cartera en mora			Cajeros de la cooperativa		Aglomeración de socios en las cajas
			Software o Sistema con el que trabaja la cooperativa	Socios mandan a depositar a terceros y a veces quedan saldos pendientes	Pueden quedarse saldos pendientes de pago y por ende incremento de mora Aglomeración de socios en las cajas
Cobrar con descuento en rol	Deficiencias en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobros de créditos	Es la posibilidad de que existan deficiencias en los descuentos de las cuotas del socio cuyo rol es acreditado en la cuenta	Asesores de Crédito	La organización social debita sueldos en días posteriores a los de las fechas de pago de cuotas	Incremento de morosidad por el no pago de cuotas Se destina mucho tiempo y recursos para el control de estos créditos
Recuperar cartera en mora			Empresas Socias		Incremento de morosidad por el no pago de cuotas
			Socios	El proceso de control y cobro es manual y presenta inconvenientes	Se destina mucho tiempo y recursos para el control de estos créditos Incomprensión de los socios sobre la variabilidad en los días y valores de descuento

Elaborado por: Las Autoras



No se ha considerado la actividad de liberación de garantías en el cuadro que antecede debido a que se sobreentiende que la cooperativa entregará la garantía al socio cuando ya se aseguró de recuperar el crédito y como nosotros estamos considerando los riesgos generados en la recuperación de cartera, esta actividad no influye en las amenazas prioritarias que acabamos de identificar.

Cuadro No. 38.- Mapa de riesgos del proceso de recuperación

ACTIVIDADES	RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Cobrar por ventanilla o débito automático	Deficiencias en la recuperación de créditos por la vía automática	2	15	30	MODERADO	Prevenir el riesgo, proteger a la cooperativa y retener la pérdida.
Cobrar con descuento en rol						
Recuperar cartera en mora						
Cobrar por ventanilla o débito automático	Deficiencias en la recuperación de créditos mediante cobro en ventanilla	2	15	30	MODERADO	Prevenir el riesgo, proteger a la cooperativa y retener la pérdida.
Cobrar con descuento en rol						
Recuperar cartera en mora						
Cobrar con descuento en rol	Deficiencias en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobros de créditos	3	25	75	GRAVE	Prevenir el riesgo, proteger a la cooperativa y Transferir el riesgo a otro departamento.
Recuperar cartera en mora						

Elaborado por: Las Autoras

4.6.3.- Controles Existentes

Control 1.- Recordatorio de la cuota al socio vía mensajes de texto días antes del vencimiento.



Control 2.- Proporcionar información al socio sobre el mecanismo de cobro.

Control 3.- Constante revisión de la Cartera de Crédito por Vencer.

Control 4.- Verificar que la información proporcionada por los socios sea veraz y confiable.

Control 5.- Constante mantenimiento del sistema de la cooperativa.

Control 6.- Capacitación y entrenamiento al personal.

Control 7.- Evaluación de desempeño.

Control 8.- Verificar el cumplimiento de los convenios que se mantienen con empresas cuyos empleados son socios de la cooperativa.

Control 9.- El cajero que sea sancionado hasta 10 veces por ineficacia en el cobro de créditos por ventanilla, se prescindirá de sus servicios.

4.6.4.- Controles Propuestos

En el cuadro precedente obtenemos información que nos permitirá proponer los siguientes controles:

Control 10.- Agregar en la papeleta de depósitos un campo en donde se especifique si es para Ahorro o Crédito.

Control 11.- Solicitar una copia de las remuneraciones a la empresa con la se mantiene el convenio para el descuento vía rol, de aquellos socios que deudores de la cooperativa

Control 12.- Adaptar el sistema de cobro de créditos en ventanilla para que dé una alerta informando al cajero si el socio mantiene o no un crédito pendiente.

Control 13.- Se prescindirá de los servicios del cajero que haya tenido hasta 6 sanciones por ineficacia en el cobro de créditos por ventanilla.

Mapa de Riesgo: Deficiencias en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobros de créditos.



<p align="center">Cuadro No. 39. Proceso: Recuperación</p> <p>ACTIVIDADES: Cobrar con descuento en rol y Recuperación de Cartera en Mora</p> <p>RIESGO: Deficiencias en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobros de créditos</p>				
CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS
<p align="center">3*25 = 75</p> <p align="center">GRAVE</p>	<p align="center">Prevenir el riesgo, proteger a la cooperativa y Transferir el riesgo a otro departamento.</p>	Asesores de Crédito	<p align="center">La organización socia debita sueldos en días posteriores a los de las fechas de pago de cuotas</p>	Incremento de morosidad por el no pago de cuotas
		Empresas Socias		Se destina mucho tiempo y recursos para el control de estos créditos
				Incomprensión de los socios sobre la variabilidad en los días y valores de descuento
		Socios	El proceso de control y cobro es manual y presenta inconvenientes	Incremento de morosidad por el no pago de cuotas
				Se destina mucho tiempo y recursos para el control de estos créditos
			Incomprensión de los socios sobre la variabilidad en los días y valores de descuento	

Elaborado por: Las Autoras



Mapa de Riesgo: Deficiencias en la recuperación de créditos por la vía automática

CUADRO No. 40. PROCESO: RECUPERACIÓN ACTIVIDADES: Cobrar por ventanilla o débito automático, Cobrar con descuento en rol y Recuperación de Cartera en mora RIESGO: Deficiencias en la recuperación de créditos por la vía automática				
CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS
<p>2*15 = 30</p> <p>MODERADO</p>	<p>Prevenir el riesgo, proteger a la cooperativa y retener la perdida.</p>	<p>Socios de la Cooperativa</p>	<p>El sistema no está automatizado para pagos de cuotas por adelantado</p>	Acumulación de interés para los socios
				Desconfianza en los procesos de cobro automáticos de cuotas
				Se requiere más trabajo operacional en cuanto a los empleados (control y monitoreo)
			<p>El sistema no cobra automáticamente cuando se hace el deposito el mismo día de pago de cuota</p>	Acumulación de interés para los socios
				Desconfianza en los procesos de cobro automáticos de cuotas
				Se requiere más trabajo operacional en cuanto a los empleados (control y monitoreo)
		<p>Software o Sistema con el que trabaja la cooperativa</p>	<p>Por feriadados los socios olvidan depositar el valor de sus cuotas</p>	Acumulación de interés para los socios
				Desconfianza en los procesos de cobro automáticos de cuotas
				Se requiere más trabajo operacional en cuanto a los empleados (control y monitoreo)
			<p>El sistema solo debita del saldo disponible y no del saldo pignorado</p>	Acumulación de interés para los socios
				Desconfianza en los procesos de cobro automáticos de cuotas
				Se requiere más trabajo operacional en cuanto a los empleados (control y monitoreo)

Elaborado por: Las Autoras



CUADRO NO. 41 PROCESO: RECUPERACIÓN ACTIVIDADES: Cobrar por ventanilla o débito automático, Cobrar con descuento en rol y Recuperación de Cartera en mora RIESGO: Deficiencias en la recuperación de créditos mediante cobro en ventanilla				
CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS
2*15 = 30 MODERADO	Prevenir el riesgo, proteger a la cooperativa y retener la pérdida.	Socios de la cooperativa	Cuando se hace un depósito el sistema no alerta si en esa cuenta se tiene cuota pendiente de pago	Pueden quedarse saldos pendientes de pago y por ende incremento de mora
		Cajeros de la cooperativa		Aglomeración de socios en las cajas
		Software o Sistema con el que trabaja la cooperativa	Socios mandan a depositar a terceros y a veces quedan saldos pendientes	Pueden quedarse saldos pendientes de pago y por ende incremento de mora
			Aglomeración de socios en las cajas	

Elaborado por: Las Autoras

Mapa de Riesgo: Deficiencias en la recuperación de créditos mediante cobro en ventanilla



EFFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES PROPUESTOS PARA LA COOPERATIVA.-

En el siguiente cuadro vamos a evaluar la efectividad de los controles mediante la calificación de la eficiencia y eficacia en forma cualitativa que plantea el método RISICAR, tomando en cuenta el cuadro N° 12 del capítulo 3:

Cuadro N° 42. Efectividad de Controles propuestos para la Cooperativa Jardín Azuayo:

CONTROL	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Control 10.- Agregar en la papeleta de depósitos un campo en donde se especifique si es para Ahorro o Crédito.	ALTA	MEDIA	ALTA
Control 11.- Solicitar una copia de las remuneraciones a la empresa con la se mantiene el convenio para el descuento vía rol, de aquellos socios que deudores de la cooperativa	ALTA	MEDIA	ALTA
Control 12.- Adaptar el sistema de cobro de créditos en ventanilla para que dé una alerta informando al cajero si el socio mantiene o no un crédito pendiente.	ALTA	MEDIA	ALTA
Control 13.- Se prescindirá de los servicios del cajero que haya tenido hasta 6 sanciones por ineficacia en el cobro de créditos por ventanilla.	MEDIA	MEDIA	MEDIA

Elaborado por: Las Autoras



En los controles 10, 11 y 12, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo puede considerar la implementación de los mismos para mitigar los riesgos con mayor ponderación que definimos anteriormente, en cuanto al control 13 se debe realizar un estudio de factibilidad para la posible implementación de este control.

4.7.- INDICADORES DE RIESGO

Cuadro No. 43. Indicadores del riesgo según el método RISICAR

RIESGO	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DEL INDICADOR	FORMULA	META	PERIODICIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE
Deficiencias en la recuperación de créditos por la vía automática	Número de créditos vencidos	Frecuencia	Suma de créditos vencidos al mes	Cero con la aplicación de controles y 2 con olvido de ellos	Mensual		Cajeros
		Causa					
	Efectos económicos	Impacto	Suma de pérdidas mensuales	Cero con la aplicación de controles y 3 con olvido de ellos	Mensual		Crédito
Deficiencias en la recuperación de créditos mediante	Porcentaje de cartera vencida	Frecuencia	Suma de créditos vencidos al mes	Cero con la aplicación de controles y 3 con olvido de ellos	Mensual		Cajeros
	Efectos	Causa	Suma de	Cero con la	Mensual		Crédito



UNIVERSIDAD DE CUENCA

cobro en ventanilla	económicos	Impacto	pérdidas mensuales	aplicación de controles y 2 con olvido de ellos			
Deficiencias en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobros de créditos	Porcentaje de la provisión para riesgos	Frecuencia	Incremento de la provisión en el año	Cero con la aplicación de controles y 2 con olvido de ellos	Anual		Comité de Crédito/ departamento financiero
		Causa					
	Provisión en términos económicos	Impacto	Total de Provisiones al año en términos económicos	Cero con la aplicación de controles y 3 con olvido de ellos	Anual		Comité de Crédito/ departamento financiero

Elaborado por: Las Autoras



CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El riesgo ha sido parte de la sociedad desde sus inicios; en cada actividad que el hombre realiza existe la incertidumbre del resultado que se obtenga con la posible ocurrencia de una pérdida. Es por eso que actualmente innumerables organizaciones destinan parte de su tiempo al estudio del riesgo y las maneras de administrarlo.

Independientemente del tipo de riesgo y del tamaño de la organización, éste debe ser tratado por etapas que van desde su identificación, para lo que se estudia el entorno que rodea a la organización, la calificación del riesgo indica el grado de peligrosidad según la frecuencia y el impacto que cause en la entidad, con esto se realizará la evaluación en donde se establece la situación en la que se encuentra la empresa con respecto al riesgo, se diseñarán e implementarán las medidas de tratamiento teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos necesarios para administrarlos hasta que finalmente la organización será la encargada de realizar un monitoreo y evaluación constante para que el riesgo detectado cumpla con el objetivo del Método RISICAR que es la disminución de probabilidad de ocurrencia del mismo.

Es por eso que hemos aplicado este Método a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo que por el nivel de desarrollo de sus actividades hace que se presenten riesgos relevantes para lo que es necesario su estudio y administración óptima y oportuna para mitigarlos con el apoyo del nivel operativo y estratégico que conforman la Cooperativa.

En el estudio realizado y enfocado al Macroproceso de Crédito de la Cooperativa Jardín Azuayo, los riesgos más relevantes se encuentran en la



recuperación más que en la concesión del crédito, pero existe la probabilidad de que se dé un riesgo que afecte al proceso de Concesión que al fin y al cabo repercute en todo el Macroproceso.

Por lo tanto los siguientes riesgos según nuestro estudio son los que obtuvieron una mayor ponderación:

- Deficiencias en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobros de créditos.
- Deficiencias en la recuperación de créditos por la vía automática.
- Deficiencias en la recuperación de créditos mediante cobro en ventanilla.

Estos riesgos fueron evaluados y tratados de acuerdo a lo que sugiere el Método Risicar con el que definimos actividades de control y políticas a más de que los mapas de riesgos generados fueron una herramienta indispensable para su gestión.

La tarea de Monitoreo y Evaluación estará bajo vigilancia del Departamento de Riesgos con el que cuenta la Cooperativa quienes tienen la facultad de tomar las decisiones pertinentes sobre este tema.

5.2 RECOMENDACIONES.-

Toda recomendación necesita de la cooperación de las empresas y dentro de ellas del compromiso de su personal para la implementación de medidas con las cuales podrán reconocer los siniestros y cooperar en el tratamiento y control de los mismos.

A continuación y previo el estudio con el método RISICAR planteamos las siguientes recomendaciones.



Como uno de los principales riesgos de la cooperativa está en recuperación de cartera vía descuento al rol, proponemos que las empresas socias depositen el valor de los roles máximo en los dos primeros días del inicio del mes.

Además planteamos un acercamiento a estas empresas con el objetivo de intercambiar información que ayude a combatir el riesgo, sea que la empresa entregue a la Cooperativa los valores a ser acreditados por concepto de roles con el fin de conocer si cubrirá o no la cuota adeudada o que la empresa como parte de su convenio recuerde a sus empleados la fecha máxima de pago.

Otro riesgo recae en el cobro de cuotas por ventanilla para lo cual sugerimos adecuar una papeleta en la que su formato disponga de un casillero que contenga si el depósito es para la cuenta de ahorros o para el pago de la cuota de un crédito con el fin de evitar errores por parte del cajero.

Implementar un software que alerte al cajero y a los asesores de crédito en el momento que exista un depósito en la cuenta del socio deudor y que evite que ese dinero se destine a la cuenta de ahorros sino que abone automáticamente al crédito.

Adecuar el software de la cooperativa para los cajeros y asesores, para que al momento de ingresar el nombre o número de cédula del socio conozcan si está cumpliendo o no con las obligaciones que mantiene en la Cooperativa.

Hacer uso del método RISICAR y aplicarlo cuando se realicen estudios y se desee dar un tratamiento a los de riesgos tanto operativos como estratégicos que presente la Cooperativa.

Existe una provisión para afrontar los riesgos financieros pero no para los operativos, por lo que proponemos mantener una provisión para cubrirlos a pesar de no ser una exigencia por parte de los Organismos de Control que rige al Sistema Financiero.



GLOSARIO DE TÉRMINOS:

ANÁLISIS.- En sentido amplio, es la desintegración de un todo en partes para poder estudiar su estructura, sistemas operativos, funciones, etc.³⁶

CALIDAD.- Conjunto de cualidades que reúne un producto o un servicio según el conjunto de las cuales este producirá en el consumidor, según sus necesidades

CRÉDITO.- El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.

Tenemos que tomar en cuenta que crédito y préstamo aunque muchas personas lo califican de igual manera tienen sus diferencias. En el préstamo la entidad financiera pone a disposición del cliente una cantidad fija y el cliente adquiere la obligación de devolver esa cantidad más unas comisiones e intereses pactados en el plazo acordado. En el crédito la entidad financiera pone a disposición del cliente, en una cuenta de crédito, el dinero que este necesite hasta una cantidad de límite máxima.³⁷

COBERTURA.- conjunto de operaciones económicas que sirven para reducir o anular el riesgo de un instrumento financiero.³⁸

³⁶ Diccionario de Contabilidad y Finanzas. Editorial Cultural S.A.

³⁷ <http://www.todoprestamos.com/prestamos/credito/>

³⁸ Diccionario de Contabilidad y Finanzas. Editorial Cultural S.A. pág. 196



CONOCIMIENTO.- Hechos o información adquiridos por un ser vivo a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto o un objeto de la realidad.

IDIOSINCRASIA.- Temperamento y carácter propio para cada cual.

NIVEL ESTRATÉGICO.- Es uno de los de mayor impacto económico para las compañías. Pertenece al ámbito de decisión gerencial y contempla el rediseño de las redes productivas y de distribución para horizontes temporales de varios años.

NIVEL OPERATIVO.- Realiza la planificación temporal a corto plazo de las actividades de la compañía, normalmente la planificación diaria a lo largo de un mes. La relevancia de este nivel reside en la necesidad de que los resultados alcanzados en el nivel operativo para cada mes, se puedan planificar a lo largo de los días laborables de dicho mes. Por eso su resultado económico radica más en el cumplimiento de las previsiones mensuales que en la optimización de recursos.

PIGNORACIÓN.- Contrato de prenda en la cual la cosa afecta al cumplimiento de la deuda consistente en valores públicos cotizables. La pignoración produce efectos singulares si ha sido realizada mediante póliza con intervención de notario público o en escritura pública con la preferencia en el cobro de la deuda, la posibilidad de pedir la venta de los valores una vez vencido el crédito, o la imposibilidad de reclamar el deudor la propiedad de los valores en tanto no haya reembolsado la deuda al acreedor.³⁹

³⁹ Diccionario de Contabilidad y Finanzas. Editorial Cultural S.A. pág. 196



RESERVAS.- Es la custodia que se hace con el propósito de que sirva a su tiempo. Una reserva es algo que se preserva para que pueda ser utilizado a futuro o en caso de alguna contingencia⁴⁰

RIESGO.- Riesgo proviene del italiano *risico* o *rischio* que, a su vez, tiene origen en el árabe clásico *rizq* (“lo que depara la providencia”). El término hace referencia a la proximidad o contingencia de un posible daño.

En el contexto de nuestra tesis el término riesgo se refiere a la posibilidad de sufrir una pérdida originada por el incumplimiento de las obligaciones contractuales de pago.

RISICAR.- Es un modelo recientemente desarrollado por Rubí Consuelo Mejía Quijano que consta de una herramienta administrativa que proporciona información relevante sobre los riesgos y las estrategias para administrarlos, basada también en la operación por procesos.

PRÉSTAMO.- Es aquel que consiste en solicitar dinero a un banco o cooperativa para desarrollar algún proyecto personal o negocio, o para saldar deudas, dinero que luego deberá pagarse en cuotas establecidas con la correspondiente tasa de interés.

⁴⁰ <http://definicion.de/reserva/>



BIBLIOGRAFÍA

- MEJIA, Quijano Rubí Consuelo. Administración de Riesgos. Un Enfoque Empresarial. Primera edición: 2006. Editorial Universidad EAFIT. Medellín-Colombia
- ESTUPIÑAN, Gaitán Rodrigo (2006) Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna. Ecoe Ediciones. Bogotá-Colombia
- Jardín Azuayo Plan General 2009-2013.
- Portillo Tarragona, M^a Pilar (2003): "Gestión de Riesgos Financieros: tipos de interés
- Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Superintendencia de Bancos y Seguros
- BODIE, Zwi y Robert C. Merton (1999). Finanzas. Editorial Prentice Hall, México.
- 2006 Prentice Hall Business Publishing Auditing 11/e, Arens/Beasley/Elder
- REEVE, Jhon CASHIN, James A. NETWIRT, Paul D, LEVY, Manual de Auditoria Centrun Madrid, 1988.
- Reglamento de la Cooperativa Jardín Azuayo.
- Manual Orgánico Funcional Cooperativa Jardín Azuayo.
- Mendoza Matute Maribel, Sangurima Zambrano Ana Elizabeth, *"Administración de Riesgos para los procesos de Captación y Otorgamiento de recursos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo aplicando el método RISICAR"*.

Páginas Web

<https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/quienes-somos>

<http://www.todoprestamos.com/prestamos/credito/>

<http://gestionriesgobolivia.blogspot.com>

<http://www.slideshare.net>

<http://definicion.de/reserva/>



ANEXOS



CUESTIONARIO PARA LA MATRIZ DE RIESGOS

MACRO PROCESO DE CRÉDITOS

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

Nombre del Funcionario: *Octavio Evano*

Indicar con una (X) el riesgo que considere que tiene la cooperativa y califique su frecuencia e impacto de acuerdo a lo siguiente.

FRECUENCIA: Baja (1) Media (2) Alta (3) Muy Alta (4)
 IMPACTO: Leve (1) Moderado (2) Grave (3) Catastrófico (4)

RIESGO	S I	N O	FRECUENCIA	IMPACTO	CAUSA
Falta de revisión de la documentación presentada por parte del socio que solicita el crédito	✓		1	1	Falta de capacitación
			2	2	
			3	3	Falta de experiencia
			4	4	Deficiencia en la verificación de referencias que presenta el socio
Deficiencias en la recuperación de créditos mediante cobro en ventanilla	✓		1	1	Cuando se hace un deposito el sistema no alerta si en esa cuenta se tiene cuota pendiente de pago
			2	2	
			3	3	Socios mandan a depositar a terceros y a veces quedan saldos pendientes
			4	4	
Incumplimiento de políticas y reglamentos que rigen el proceso de crédito	✓		1	1	Falta de una estandarización en los procesos
			2	2	Falta de capacitación
			3	3	No existe control por parte de la Comisión de Crédito
			4	4	Falta de experiencia
Deficiencia en la recuperación de créditos por diferencias no cubiertas por el servicio de desgravamen	✓		1	1	Las condiciones de la aseguradora no concuerdan con los de la cooperativa en créditos
			2	2	
			3	3	No hacer un análisis exhaustivo de la organización antes de firmar los convenios
			4	4	
Realizar un análisis erróneo de la capacidad de pago del socio	✓		1	1	Falta de sinceridad del socio en cuanto a sus ingresos y gastos
			2	2	
			3	3	Desconocimiento de las posibles deudas que mantenga el socio con otras IFI
			4	4	

RIESGO	S I	N O	FRECUENCIA	IMPACTO	CAUSA	
Deficiencias en la recuperación de créditos por la vía automática	✓		1	1	El sistema no está automatizado para pagos de cuotas por adelantado	X
			2	2	El sistema no cobra automáticamente cuando se hace el depósito el mismo día de pago de cuota	X
			3	3	Por feriados los socios olvidan depositar el valor de sus cuotas	X
			4	4	El sistema solo debía del saldo disponible y no del saldo pignorado	X
La información económica del garante no sea real	✓		1	1	Falta de sinceridad del socio cuando otorga la información del garante	
			2	2	Falta de la verificación en cuanto a los bienes garantizados	
			3	3	Falta de verificación de la información personal del garante	
			4	4	Falta de verificación de la información personal del garante	
Mal ingreso de los datos en el Sistema de Crédito de la Cooperativa	✓		1	1	Falta de experiencia	
			2	2	Falta de capacitación del Sistema	
			3	3	No existe un constante control por parte de la Comisión de Crédito	X
			4	4		
Deficiencias en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobros de créditos	✓		1	1	La organización socia debía sueldos en días posteriores a los de las fechas de pago de cuotas	
			2	2		
			3	3		
			4	4	El proceso de control y cobro es manual y presenta inconvenientes	
Inconvenientes en la recuperación de créditos concedidos bajo convenios firmados	✓		1	1	Organizaciones socias no cumplen en los créditos bajo convenios	X
			2	2	Socios pueden cambiar a otra IFI la acreditación de sus sueldo o puede dejar de ser miembro	
			3	3	Algunos socios tienen otros descuentos por parte de la misma institución	X
			4	4	No hacer un análisis exhaustivo de la organización antes de firmar los convenios	X

Si existen riesgos que considere Ud. que faltan por favor indique cuales son; además de la frecuencia, el impacto y la causa.

Los riesgos con mayor frecuencia e impacto se dan en la recuperación de los créditos.

CUESTIONARIO PARA LA MATRIZ DE RIESGOS

MACRO PROCESO DE CRÉDITOS

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

Nombre del Funcionario: TATIANA VAZQUEZ

Indicar con una (X) el riesgo que considere que tiene la cooperativa y califique su frecuencia e impacto de acuerdo a lo siguiente.

FRECUENCIA: Baja (1) Media (2) Alta (3) Muy Alta (4)

IMPACTO: Leve (1) Moderado (2) Grave (3) Catastrófico (4)

RIESGO	S I	N O	FRECUENCIA	IMPACTO	CAUSA
Falta de revisión de la documentación presentada por parte del socio que solicita el crédito	✓		1	1	Falta de capacitación
			2	2	
			3	3	
			4	4	
Deficiencias en la recuperación de créditos mediante cobro en ventanilla	✓		1	1	Cuando se hace un deposito el sistema no alerta si en esa cuenta se tiene cuota pendiente de pago
			2	2	
			3	3	
			4	4	
Incumplimiento de políticas y reglamentos que rigen el proceso de crédito	✓		1	1	Falta de una estandarización en los procesos
			2	2	
			3	3	
			4	4	
Deficiencia en la recuperación de créditos por diferencias no cubiertas por el servicio de desgravamen	✓		1	1	Las condiciones de la aseguradora no concuerdan con los de la cooperativa en créditos
			2	2	
			3	3	
			4	4	
Realizar un análisis erróneo de la capacidad de pago del socio	✓		1	1	Falta de sinceridad del socio en cuanto a sus ingresos y gastos
			2	2	
			3	3	
			4	4	
					No hacer un análisis exhaustivo de la organización antes de firmar los convenios
					Desconocimiento de las posibles deudas que mantenga el socio con otras IFI



RIESGO	S I	N O	FRECUENCIA	IMPACTO	CAUSA
Deficiencias en la recuperación de créditos por la vía automática	✓		1	1	El sistema no está automatizado para pagos de cuotas por adelantado
			2	2	El sistema no cobra automáticamente cuando se hace el depósito el mismo día de pago de cuota
			3	3	Por feriados los socios olvidan depositar el valor de sus cuotas
			4	4	El sistema solo debita del saldo disponible y no del saldo pignorado
La información económica del garante no sea real	✓		1	1	Falta de sinceridad del socio cuando otorga la información del garante
			2	2	Falta de la verificación en cuanto a los bienes garantizados
			3	3	Falta de verificación de la información personal del garante
			4	4	Falta de verificación de la información personal del garante
Mal ingreso de los datos en el Sistema de Crédito de la Cooperativa	✓		1	1	Falta de experiencia
			2	2	Falta de capacitación del Sistema
			3	3	No existe un constante control por parte de la Comisión de Crédito
			4	4	No existe un constante control por parte de la Comisión de Crédito
Deficiencias en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobros de créditos	✓		1	1	La organización socia debita sueldos en días posteriores a los de las fechas de pago de cuotas
			2	2	La organización socia debita sueldos en días posteriores a los de las fechas de pago de cuotas
			3	3	El proceso de control y cobro es manual y presenta inconvenientes
			4	4	El proceso de control y cobro es manual y presenta inconvenientes
Inconvenientes en la recuperación de créditos concedidos bajo convenios firmados	✓		1	1	Organizaciones socias no cumplen en los créditos bajo convenios
			2	2	Socios pueden cambiar a otra IFI la acreditación de sus sueldo o puede dejar de ser miembro
			3	3	Algunos socios tienen otros descuentos por parte de la misma institución
			4	4	No hacer un análisis exhaustivo de la organización antes de firmar los convenios

Si existen riesgos que considere Ud. que faltan por favor indique cuales son; además de la frecuencia, el impacto y la causa.

.....



CUESTIONARIO PARA LA MATRIZ DE RIESGOS

MACRO PROCESO DE CRÉDITOS

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

Nombre del Funcionario: *Monica Gonzalez*

Indicar con una (X) el riesgo que considere que tiene la cooperativa y califique su frecuencia e impacto de acuerdo a lo siguiente.

FRECUENCIA: Baja (1) Media (2) Alta (3) Muy Alta (4)
 IMPACTO: Leve (1) Moderado (2) Grave (3) Catastrófico (4)

RIESGO	S I	N O	FRECUENCIA	IMPACTO	CAUSA
Falta de revisión de la documentación presentada por parte del socio que solicita el crédito	✓		1 2 3 4	1 2 3 4	Falta de capacitación Falta de experiencia Deficiencia en la verificación de referencias que presenta el socio
Deficiencias en la recuperación de créditos mediante cobro en ventanilla	✓		1 2 3 4	1 2 3 4	Cuando se hace un deposito el sistema no alerta si en esa cuenta se tiene cuota pendiente de pago Socios mandan a depositar a terceros y a veces quedan saldos pendientes
Incumplimiento de políticas y reglamentos que rigen el proceso de crédito	✓		1 2 3 4	1 2 3 4	Falta de una estandarización en los procesos Falta de capacitación No existe control por parte de la Comisión de Crédito Falta de experiencia
Deficiencia en la recuperación de créditos por diferencias no cubiertas por el servicio de desgravamen	✓		1 2 3 4	1 2 3 4	Las condiciones de la aseguradora no concuerdan con los de la cooperativa en créditos
Realizar un análisis erróneo de la capacidad de pago del socio	✓		1 2 3 4	1 2 3 4	No hacer un análisis exhaustivo de la organización antes de firmar los convenios Falta de sinceridad del socio en cuanto a sus ingresos y gastos Desconocimiento de las posibles deudas que mantenga el socio con otras IFI

RIESGO	S I	N O	FRECUENCIA	IMPACTO	CAUSA
Deficiencias en la recuperación de créditos por la vía automática	X		1	1	El sistema no está automatizado para pagos de cuotas por adelantado
			2	2	El sistema no cobra automáticamente cuando se hace el depósito el mismo día de pago de cuota
			3	3	Por feriados los socios olvidan depositar el valor de sus cuotas
			4	4	El sistema solo debita del saldo disponible y no del saldo pignorado
La información económica del garante no sea real	X		1	1	Falta de sinceridad del socio cuando otorga la información del garante
			2	2	Falta de la verificación en cuanto a los bienes garantizados
			3	3	Falta de verificación de la información personal del garante
			4	4	Falta de verificación de la información personal del garante
Mal ingreso de los datos en el Sistema de Crédito de la Cooperativa	X		1	1	Falta de experiencia
			2	2	Falta de capacitación del Sistema
			3	3	No existe un constante control por parte de la Comisión de Crédito
			4	4	No existe un constante control por parte de la Comisión de Crédito
Deficiencias en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobros de créditos	X		1	1	La organización socia debita sueldos en días posteriores a los de las fechas de pago de cuotas
			2	2	
			3	3	
			4	4	El proceso de control y cobro es manual y presenta inconvenientes
Inconvenientes en la recuperación de créditos concedidos bajo convenios firmados	X		1	1	Organizaciones socias no cumplen en los créditos bajo convenios
			2	2	Socios pueden cambiar a otra IFI la acreditación de sus sueldo o puede dejar de ser miembro
			3	3	Algunos socios tienen otros descuentos por parte de la misma institución
			4	4	No hacer un análisis exhaustivo de la organización antes de firmar los convenios

Si existen riesgos que considere Ud. que faltan por favor indique cuales son; además de la frecuencia, el impacto y la causa.

In el caso de falta de revision de documentacion y analisis en merito de la capacidad de pago, o temas relacionados con la concesion del cespejo / comite de credito es quien tiene la ultima palabra.

CUESTIONARIO PARA LA MATRIZ DE RIESGOS

MACRO PROCESO DE CRÉDITOS

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

Nombre del Funcionario: *Felipe Ramón*

Indicar con una (X) el riesgo que considere que tiene la cooperativa y califique su frecuencia e impacto de acuerdo a lo siguiente.

FRECUENCIA: Baja (1) Media (2) Alta (3) Muy Alta (4)

IMPACTO: Leve (1) Moderado (2) Grave (3) Catastrófico (4)

RIESGO	S I O		FRECUENCIA	IMPACTO	CAUSA
Falta de revisión de la documentación presentada por parte del socio que solicita el crédito			1	1	Falta de capacitación
			2	2	
		X	3	3	
			4	4	
Deficiencias en la recuperación de créditos mediante cobro en ventanilla			1	1	Deficiencia en la verificación de referencias que presenta el socio
			2	2	
		X	3	3	
			4	4	
Incumplimiento de políticas y reglamentos que rigen el proceso de crédito			1	1	Cuando se hace un deposito el sistema no alerta si en esa cuenta se tiene cuota pendiente de pago
			2	2	
		X	3	3	
			4	4	
Deficiencia en la recuperación de créditos por diferencias no cubiertas por el servicio de desgravamen			1	1	Socios mandan a depositar a terceros y a veces quedan saldos pendientes
			2	2	
		X	3	3	
			4	4	
Realizar un análisis erróneo de la capacidad de pago del socio			1	1	Falta de una estandarización en los procesos
			2	2	
		X	3	3	
			4	4	
			1	1	Falta de capacitación
			2	2	
			3	3	
			4	4	
			1	1	No existe control por parte de la Comisión de Crédito
			2	2	
			3	3	
			4	4	
			1	1	Falta de experiencia
			2	2	
			3	3	
			4	4	
			1	1	Las condiciones de la aseguradora no concuerdan con los de la cooperativa en créditos
			2	2	
			3	3	
			4	4	
			1	1	No hacer un análisis exhaustivo de la organización antes de firmar los convenios
			2	2	
		X	3	3	
			4	4	
			1	1	Falta de sinceridad del socio en cuanto a sus ingresos y gastos
			2	2	
		X	3	3	
			4	4	
			1	1	Desconocimiento de las posibles deudas que mantenga el socio con otras IFI
			2	2	
			3	3	
			4	4	



RIESGO	S I O		FRECUENCIA	IMPACTO	CAUSA	
	S	I				
Deficiencias en la recuperación de créditos por la vía automática			1	1	El sistema no está automatizado para pagos de cuotas por adelantado	X
			2	2	El sistema no cobra automáticamente cuando se hace el depósito el mismo día de pago de cuota	X
			3	3	Por feriados los socios olvidan depositar el valor de sus cuotas	X
			4	4	El sistema solo debita del saldo disponible y no del saldo pignorado	X
La información económica del garante no sea real			1	1	Falta de sinceridad del socio cuando otorga la información del garante	
			2	2	Falta de la verificación en cuanto a los bienes garantizados	
			3	3	Falta de verificación de la información personal del garante	
			4	4	Falta de verificación de la información personal del garante	
Mal ingreso de los datos en el Sistema de Crédito de la Cooperativa			1	1	Falta de experiencia	
			2	2	Falta de capacitación del Sistema	
			3	3	No existe un constante control por parte de la Comisión de Crédito	
			4	4	No existe un constante control por parte de la Comisión de Crédito	
Deficiencias en el control de acreditaciones vía descuento al rol para cobros de créditos			1	1	La organización socia debita sueldos en días posteriores a los de las fechas de pago de cuotas	X
			2	2		
			3	3	El proceso de control y cobro es manual y presenta inconvenientes	X
			4	4		
Inconvenientes en la recuperación de créditos concedidos bajo convenios firmados			1	1	Organizaciones socias no cumplen en los créditos bajo convenios	X
			2	2	Socios pueden cambiar a otra IFI la acreditación de sus sueldo o puede dejar de ser miembro	X
			3	3	Algunos socios tienen otros descuentos por parte de la misma institución	X
			4	4	No hacer un análisis exhaustivo de la organización antes de firmar los convenios	X

Si existen riesgos que considere Ud. que faltan por favor indique cuales son; además de la frecuencia, el impacto y la causa.

.....



DISEÑO DE LA TESIS

1. Definición de la problemática

1.1. Importancia.-

Hemos elegido este tema debido a que en la actualidad el Método RISICAR es una excelente opción para la gestión de riesgos y sobretodo de una entidad financiera como lo es la Cooperativa Jardín Azuayo.

1.2. Motivación.-

La principal motivación es el hecho de lograr incrementar nuestros conocimientos en cuanto al tema y además la satisfacción de que nuestro trabajo servirá a la cooperativa y su gran labor en favor todos los socios que son dueños de la misma.

1.3. Conceptualización de la problemática.-

Al ser la principal actividad de la cooperativa la concesión de créditos, esta se ve obligada a minimizar los riesgos de la recuperación de estos activos de la mejor manera y para esto es necesario disminuir los riesgos desde la aprobación de los mismos es aquí donde la aplicación del método RISICAR es de gran ayuda para reducir significativamente los riesgos en concesión crédito y cobranza.

2. Delimitación del tema

2.1. Contenido.-

Análisis según método RISICAR

2.2. Campo de aplicación

Sistema de Crédito.



2.3. Espacio

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

2.4. Periodo

Enero a Diciembre del 2012.

2.5. Título de tesis

Análisis del Sistema de Crédito de La Cooperativa Jardín Azuayo mediante el método RISICAR en el periodo Enero a Diciembre del 2012 aplicado en la agencia Benigno Malo.

3. Justificación

3.1. Justificación Académica.-

Nuestro tema se justifica académicamente porque va servir como material de consulta y fuente de información a los usuarios en general (alumnos, profesores, instituciones, etc.).

3.2. Justificación Institucional

Nuestro tema se justifica institucionalmente porque vamos a proporcionar un método actual para la gestión de riesgos y la debida aplicación dentro del sistema de créditos de la cooperativa.

3.3. Impacto Social

Tendrá un impacto social porque beneficiara tanto a la cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo a la colectividad ya sea de forma directa o indirectamente.



3.4. Justificación Personal

Nuestro tema se justifica en términos personales porque contamos con la capacidad, competencia y conocimiento acerca del Método RISICAR, además de interés en el tema y la voluntad para trabajar en equipo y lograr los objetivos deseados.

3.5. Factibilidad

Nuestro tema es factible porque contamos con el apoyo y el acceso a la información necesaria por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo además de la información teórica correspondiente.

4. Descripción del Objeto de Estudio

4.1. Razón Social

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

RUC: 0190155722001

4.2. Ubicación

Matriz: Benigno Malo 9-75 entre Sucre y Gran Colombia

Provincia: Azuay

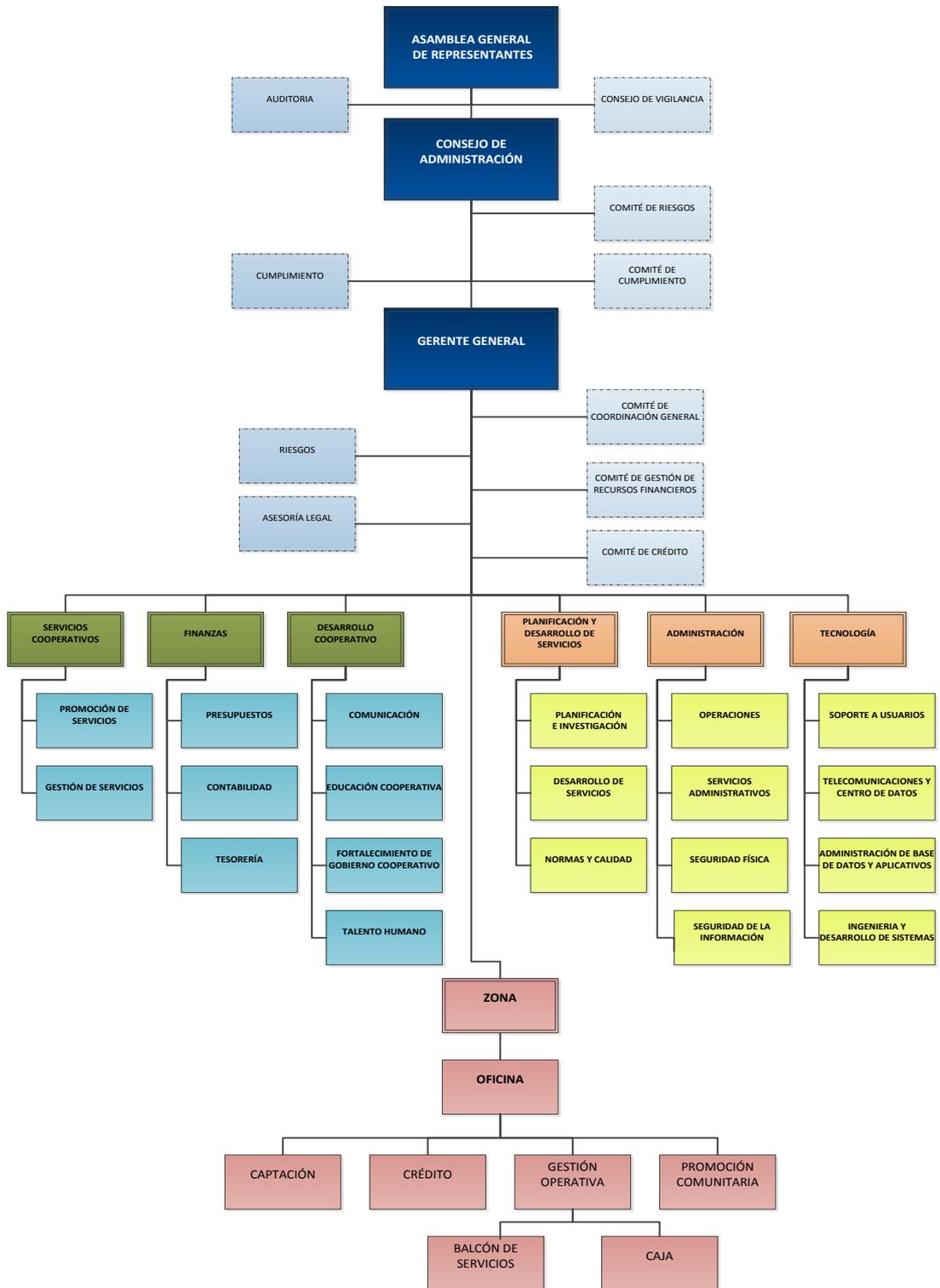
Cantón: Cuenca

Gerente General: Vázquez Méndez Paciente

Teléfono: (593 7) 4091721



4.3. Estructura Orgánica





4.4. Objetivo General⁴¹

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es una institución financiera que otorga créditos para fomentar el microcrédito cumpliendo de esta manera con su base de creación.

4.5 Objetivos Específicos⁴²

- a) Fomentar en los socios mejores condiciones de trabajo y el aumento de la producción y la productividad;
- b) Fomentar el ahorro de los socios y sus comunidades;
- c) Fomentar los principios cooperativos como base fundamental para el desarrollo de la cooperativa;
- d) Promover su relación e integración con otras entidades nacionales o extranjeras, en procura del fortalecimiento de la institución y del sistema cooperativo;
- e) Procurar fuentes de financiamiento interno y externo, para el desarrollo institucional y de sus asociados;
- f) Promover la ampliación del número de socios de la cooperativa, tendiente a su consolidación y desarrollo;
- g) Potenciar la formación y capacitación de los directivos y socios;
- h) Promover el desarrollo integral de los socios y sus comunidades;
- i) Apoyar en capacitación a organizaciones productivas integradas por socios de la cooperativa.

⁴¹ Datos proporcionados por la Cooperativa Jardín Azuayo

⁴² Datos proporcionados por la Cooperativa Jardín Azuayo

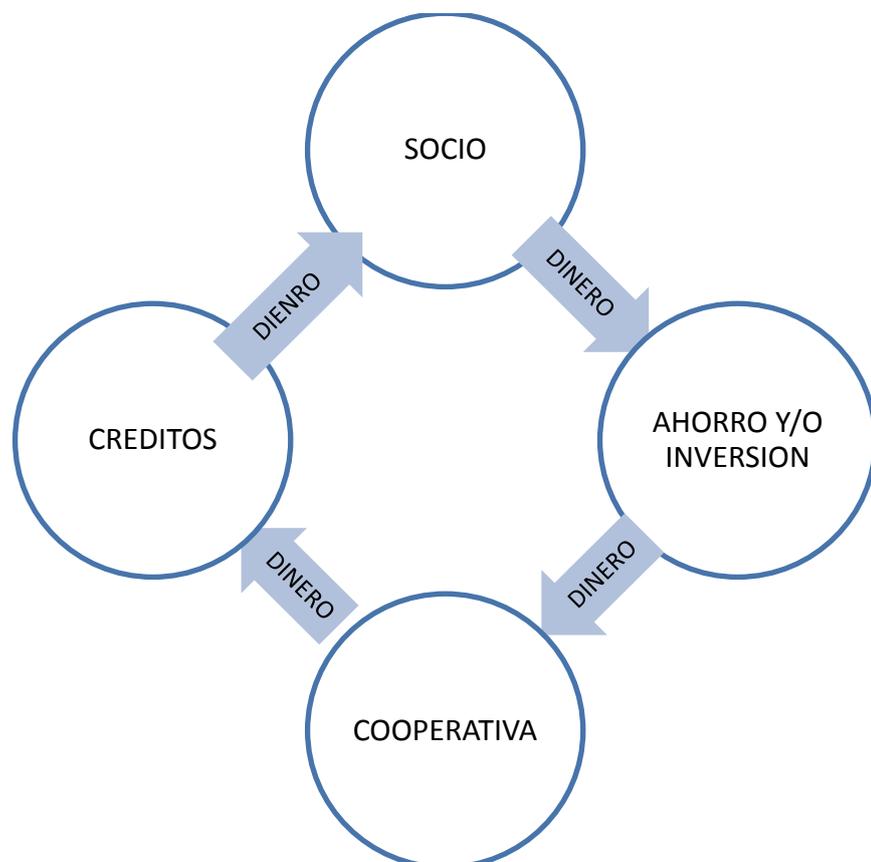
4.6. Movimiento Económico

El movimiento económico de la cooperativa se centra en la rentabilidad que obtiene con los recursos que han invertido en la concesión de créditos así como en la captación de los mismos mediante inversiones.

En el siguiente esquema se muestra el estado financiero de la Cooperativa que refleja su situación económica financiera.

4.7. Detalle de las Actividades

La Cooperativa Jardín Azuayo se dedica exclusivamente a la concesión y captación de recursos debiendo además rescatar el carácter social de la misma, de esta manera al captar los recursos mediante inversiones y cuentas de ahorros de sus socios puede conceder créditos a las personas que lo soliciten en base a requisitos previamente establecidos.





4.8. Entorno de la Organización

En lo que se refiere al entorno de la organización podemos acotar que asuntos económicos, políticos y sociales repercuten en el funcionamiento de la cooperativa y específicamente la competencia que día a día quiere abarcar un gran porcentaje de los clientes sumándole a esto cuestiones como inflación, desempleo aumentando la capacidad de pago y disminuyendo la conciencia del ahorro en la población.

4.9. Problemas de la actividad

Al ser una de las principales actividades de la cooperativa la concesión de créditos esto conlleva a un problema sustancial que es la recuperación de esa cartera en el tiempo establecido para así poder seguir con su misión, y por otro lado el obtener los recursos necesarios que es lo que le permitirá tener los fondos para así poder asignar créditos.

4.10. Perspectivas de la actividad de la Cooperativa Jardín Azuayo

Ser una cooperativa que brinde servicios de calidad con calidez
Posicionar su nombre en la provincia y la nación como una de las cooperativas más solventes y confiables.

4.11. Particularización

La Cooperativa Jardín Azuayo con su calidad y eficiencia en sus servicios hace que se convierta en una entidad competitiva a nivel del mercado financiero a la vez que mantiene la satisfacción de los socios que la conforman.



5. Marco Teórico Conceptual

5.1. Selección de los conceptos claves

RISICAR.- Es un modelo recientemente desarrollado por Rubí Consuelo Mejía Quijano que consta de una herramienta administrativa que proporciona información relevante sobre los riesgos y las estrategias para administrarlos, basada también en la operación por procesos

RIESGO.- Riesgo proviene del italiano *risico* o *rischio* que, a su vez, tiene origen en el árabe clásico *rizq* (“lo que depara la providencia”). El término hace referencia a la proximidad o contingencia de un posible daño.

En el contexto de nuestra tesis el término riesgo se refiere a la posibilidad de sufrir una pérdida originada por el incumplimiento de las obligaciones contractuales de pago.⁴³

CRÉDITO.- El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.

Tenemos que tomar en cuenta que crédito y préstamo aunque muchas personas lo califican de igual manera tienen sus diferencias. En el préstamo la entidad financiera pone a disposición del cliente una cantidad fija y el cliente adquiere la obligación de devolver esa cantidad más unas comisiones e intereses pactados en el plazo acordado. En el crédito la entidad financiera pone a disposición del cliente, en una cuenta de crédito, el dinero que este necesite hasta una cantidad de dinero máxima.⁴⁴

⁴³ Definición de riesgo - Qué es, Significado y Concepto

⁴⁴ <http://www.todoprestamos.com/prestamos/credito/>



6. Problematización

6.1. Listado de los problemas

1. Recuperación tardía de cartera vencida.
2. No contar con una tasa de interés conforme a la tasa de inflación vigente.
3. Aumento de agiotistas.
4. Falta de verificación de datos de los clientes por parte de los asesores de crédito.
5. Competencia en el mercado del Sistema Financiero.
6. Que la información concedida por el aspirante al crédito sea ficticia.
7. Falta de pago dentro del plazo establecido.
8. Que el crédito no sea con tasa reajutable.
9. Que la provisión de cuentas incobrables para crédito sea insuficiente
10. Incumplimiento de la política de crédito por parte de los asesores.
11. Migración del crédito hacia otras instituciones financieras.
12. Falta de conocimiento por parte del asesor de crédito del destino de los fondos concedidos.

6.2. Integración de los problemas

Problema 1: Hemos verificado que la cooperativa tiene una recuperación tardía de cartera vencida porque no pagan a tiempo los deudores, además de una falta de gestión en el cobro afectando directamente al giro normal del negocio; por otro lado se debe tener en cuenta que tener una provisión de cuenta incobrables insuficiente también da como resultado una iliquidez económica.



Problema 2: Al no contar con una tasa de interés para las operaciones conforme a la tasa de inflación provoca una inestabilidad económica para la institución más aun cuando esta no sea reajutable al mercado, por otro lado si la tasa de interés es demasiada alta se puede dar a que se pierdan socios que puedan formar parte de la cooperativa porque prefieren acudir donde los agiotistas o a la competencia migrando su crédito.

Problema 3: La falta de capacitación o de conocimiento por parte de los asesores de crédito puede provocar un incumplimiento de la política de créditos que tiene la cooperativa, falta de verificación de datos de los aspirantes a los créditos y que ésta a su vez sea ficticia sin saber a ciencia cierta cuál será el uso de los fondos concedidos.

6.3. Ubicación:

Problema central: Cancelación tardía de los créditos otorgados.

Problema complementario 1: Inestabilidad económica como resultado a las tasas de interés.

Problema complementario 2: Falta de conocimiento por parte de los asesores de crédito.

7. Objetivos

7.1. Objetivo general

Analizar el Sistema de créditos de la Cooperativa “Jardín Azuayo” mediante el método RISICAR en el periodo Enero-Diciembre del 2012, con la finalidad de determinar riesgos y corregirlos a tiempo.



7.2. Objetivos Específicos:

Cuadro No. 1

Objetivos Específicos	Capítulos
Conocer la estructura de la Cooperativa Jardín Azuayo	Capítulo 1: La Empresa
Fundamentar teóricamente conceptos básicos indispensables para el estudio.	Capítulo 2: Análisis de Riesgos
Conocer a fondo el método para la posterior aplicación.	Capítulo 3: Método RISICAR
Consolidar la información de los recursos existentes mediante la aplicación del método estudiado.	Capítulo 4: Aplicación del Método RISICAR al Sistema de Créditos de la Cooperativa Jardín Azuayo.

8. Esquema Tentativo

Cuadro No. 2

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CAPITULOS
Conocer la empresa en si con la finalidad de tener una idea clara de cómo está conformada, sus servicios, movimientos y objetivos para desarrollar nuestra tesis adecuadamente.	Introducción Capítulo 1: LA EMPRESA. 1.1. La Empresa 1.1.1 Antecedentes 1.2. Misión 1.3. Visión 1.4. Objetivos 1.4.1 Objetivos Generales 1.4.2 Objetivos Particulares 1.5. Valores y Principios 1.6. Estructura Orgánica



<p>Con los conocimientos adquiridos previamente hacer una introducción sobre el riesgo y cómo podemos corregirlo a tiempo usando el Método RISICAR que es la base de nuestra tesis.</p>	<p>Capítulo 2.- ANALISIS DE RIESGOS</p> <ul style="list-style-type: none">2.1. Antecedentes del Riesgo2.2. Concepto de Riesgo2.3. Categorías del Riesgo<ul style="list-style-type: none">2.3.1. Riesgo Inherente2.3.2. Riesgo de Control2.3.3. Riesgo de Detección2.4. La Administración de Riesgos
<p>A través de este método conocer a fondo el mismo para así ampliar nuestro conocimiento y ponerlo en práctica dentro de la Cooperativa.</p>	<p>Capítulo 3: METODO RISICAR</p> <ul style="list-style-type: none">3.1. Definición del Método RISICAR3.2. Descripción del Método3.3. Objetivo del Método RISICAR3.4. Beneficios y Etapas3.5. Identificación de los Riesgos<ul style="list-style-type: none">3.5.1. Herramientas de Identificación3.6. Calificación de Riesgos3.7. Evaluación de Riesgo3.9. Medidas de Tratamiento3.10. Monitoreo y evaluación3.11. Mapa de Riesgos
<p>Una vez estudiado el Método ponerlo en práctica en el sistema de créditos de la Cooperativa obteniendo resultados para que sean considerados por las Autoridades de la Institución colaborando directamente a toma de decisiones o corrigiendo</p>	<p>Capítulo 4.- APLICACIÓN DEL METODO RISICAR AL SISTEMA DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA JARDIN AZUAYO</p> <ul style="list-style-type: none">4.1. Introducción.4.2. Identificación del riesgo del sistema de créditos.4.3. Elaboración de las tablas para la calificación de riesgos del Sistema de



<p>cualquier tipo de desvíos que alteren los resultados.</p>	<p>Créditos.</p> <p>4.4. Calificación y evaluación de riesgos en las actividades en el proceso de Crédito.</p> <p>4.5. Medidas a aplicar.</p> <p>4.6. Medidas de Control.</p> <p>4.7. Medidas de Financiamiento.</p> <p>4.8. Mapa de Riesgos del Sistema de Créditos.</p>
	<p>Capítulo 5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p> <p>5.1. Conclusiones.</p> <p>5.2. Recomendaciones</p> <p>Bibliografía</p> <p>Glosario</p> <p>Anexos</p>



9.- Construcción De Variables, Indicadores y Categorías

Cuadro No. 3

ESQUEMA TENTATIVO	VARIABLE	INDICADORES	CATEGORIAS
CAPITULO 2: ANALISIS DE RIESGOS 2.1. Antecedentes del Riesgo	Datos Referencias Tiempo Historia	Bibliografía Años Trayectoria	Veracidad Concordancia Autenticidad
2.2. Concepto de Riesgo	Causas Efectos Estrategias Planes	Bibliografía Conceptos	Responsabilidad Eficiencia Objetividad Claridad
2.3. Categorías del Riesgo	NEA NIA Condiciones Nivel Tipos de Riesgo Riesgo de crédito	NEA 10 NIA 400 Categorías Riesgo Inherente Riesgo de Detección Riesgo de Control	Cumplimiento Constatación Objetividad Confidencialidad



<p>2.4. La Administración de Riesgos</p>	<p>Análisis Cobertura Manejo Nivel de tolerancia Alternativa</p>	<p>Conceptos Gestión: Buena, regular, mala. Grado de conocimiento</p>	<p>Coordinación Flexibilidad Cumplimiento Responsabilidad Eficacia Eficiencia</p>
<p>CAPITULO 3: METODO RISICAR 3.1. Definición del Método</p>	<p>Proceso Manejo Causas Efectos</p>	<p>Grado de conocimiento Conceptos Bibliografía</p>	<p>Veracidad Claridad Oportunismo Confianza</p>
<p>3.2. Descripción del Método</p>	<p>NIA NEA Nivel estratégico Nivel operativo Agente Generador Nivel de tolerancia</p>	<p>NEA 10 NIA 400 Grado de conocimiento Conceptos</p>	<p>Imparcialidad Transparencia Responsabilidad Eficiencia Objetividad Claridad Confidencialidad</p>



3.3. Objetivo del Método RISICAR	Finalidad Tiempo Proceso Calidad	Tipos de Objetivo Grado de conocimiento Porcentaje de cumplimiento Conceptos	Eficacia Claridad Compromiso Cumplimiento
3.4. Beneficios y Etapas	Control Pasos Ventajas Periodos	Porcentaje de cumplimiento Intervalos de frecuencia Tipos de Etapa Conceptos	Honestidad Oportunismo Integridad Eficiencia Eficacia Honradez



<p>3.5. Identificación de los Riesgos</p>	<p>Análisis Importancia Pasos Conocimiento Técnico</p>	<p>Tipo de Riesgos Intervalos de frecuencia Probabilidad de Ocurrencia Conceptos</p>	<p>Cumplimiento Constatación Objetividad Economía Integridad Oportunismo</p>
<p>3.6. Calificación de Riesgos</p>	<p>Frecuencia Criterio</p>	<p>Alto Moderado Bajo Probabilidad Leve Grave</p>	<p>Cumplimiento Constatación Objetividad Confidencialidad</p>
<p>3.7. Evaluación de Riesgo</p>	<p>Competencia Profesional Resultados Pruebas Conocimiento</p>	<p>Grado de conocimiento Alto Moderado Bajo Probabilidad Leve Grave</p>	<p>Oportunismo Veracidad Eficacia Constatación</p>



<p>3.8. Medidas de Tratamiento</p>	<p>Correcciones Pruebas Capacitaciones Asesoramiento Profesional</p>	<p>Grado de conocimiento Cantidad de Ensayos y Estudios. Recursos Humanos: suficientes- insuficientes</p>	<p>Experiencia Veracidad Criterio Variabilidad Cumplimiento</p>
<p>3.9. Monitoreo y evaluación</p>	<p>Plan de Trabajo Hipótesis Aplicación</p>	<p>Porcentaje de Cumplimiento Porcentaje de Aplicación Tipo de evaluación Recursos Humanos: suficientes- insuficientes</p>	<p>Oportunismo Confiabilidad Honradez Cumplimiento</p>
<p>3.10. Mapa de Riesgos</p>	<p>Fases Entrada de Datos Categorías Problemas Gravedad del daño Gravedad del Riesgo Extensión del riesgo</p>	<p>Porcentaje de Cumplimiento Tipos de Fases: F. Cognoscitivo F. Analítica F. Intervención F. Evaluación</p>	<p>Claridad Responsabilidad Eficiencia Capacidad</p>



<p>Capítulo 4: APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR A EL SISTEMA DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO</p> <p>4.2. Identificación del riesgo del Sistema de Créditos.</p>	<p>Políticas Procesos Manual Importancia</p>	<p>Cantidad de políticas Monto de los créditos Porcentaje de cumplimientos</p>	<p>Oportunismo Eficiencia Eficacia Integridad Legal Representativo Economía Comunicación</p>
<p>4.3. Elaboración de las tablas para la calificación de riesgos del Sistema de Créditos.</p>	<p>Nivel de Riesgo Calificación del Riesgo Grado de Significancia Probabilidad de Ocurrencia</p>	<p>Porcentajes del Margen de Error Tamaño de la cartera</p>	<p>Responsabilidad Representativo Precisión Calidad Confidencialidad Variabilidad</p>



4.4. Calificación y evaluación de riesgos en las actividades en el proceso de Crédito.	Tipo de evidencias Grado de Significancia Criterio	Porcentaje de Cumplimiento Porcentaje de Aplicación Recursos Humanos: suficientes- insuficientes	Representativo Precisión Variabilidad
4.5. Medidas a aplicar.	Criterio Relevancia Aplicación Salvaguardas	Tipo de Medida Porcentaje de Aplicación	Eficiencia Optimización Oportunidad
4.6. Medidas de Control.	Métodos Procedimiento Registro	Porcentajes del Margen de Error Porcentaje de Cumplimiento Porcentaje de Aplicación	Especificidad Confidencialidad



4.7. Medidas de Financiamiento.	Fondos Prestamos Reservas	Cuantía del Desembolso Porcentaje de Cumplimiento Tipo de Financiamiento	Representativo Objetividad Imparcialidad
4.8. Mapa de Riesgos del Sistema de Créditos.	Fases Entrada de Datos Categorías Problemas Gravedad del daño Gravedad del Riesgo Extensión del riesgo	F. Cognoscitivo F. Analítica F. Intervención F. Evaluación	Segregación de funciones Precisión Estabilidad Variabilidad Honradez



Listado depurado de las variables y categorías

Cuadro No. 4

VARIABLES	CATEGORIAS
Datos	Veracidad
Tiempo	Concordancia
Historia	Autenticidad
Causas	Responsabilidad
Efectos	Eficiencia
Estrategias	Objetividad
Planes	Claridad
NEA	Constatación
NIA	Cumplimiento
Tipos de Riesgo	Dinámico
Riesgo de crédito	Economía
Finalidad	Eficacia
Resultados	Eficiencia
Competencia Profesional	Coordinación
Calidad	Flexibilidad
Análisis	Cumplimiento
Manejo	Responsabilidad
Nivel de tolerancia	Imparcialidad
Nivel estratégico	Transparencia
Nivel operativo	Responsabilidad
Reservas	Representativo
Hipótesis	Precisión
Conocimiento	Confidencialidad
Plan de Trabajo	Segregación de funciones
Conocimiento Técnico	Variabilidad



Frecuencia	Estabilidad
Criterio	Representativo

9.1.- Definición de cada una de las variables y categorías

Datos.- El dato es una representación simbólica (numérica, alfabética, algorítmica, entre otros) de un atributo o característica de una entidad. Los datos describen hechos empíricos, sucesos y entidades.⁴⁵

Tiempo.- se utiliza para nombrar a una magnitud de carácter físico que se emplea para realizar la medición de lo que dura algo que es susceptible de cambio.⁴⁶

Historia del Riesgo.- proviene desde la antigua Roma desarrollado mediante los juegos de azar, siendo de gran importancia para la industria y a su vez un medio de control a la población, es decir desde las antiguas épocas siempre hubo incertidumbre sobre hechos y un sinnúmero de hipótesis que describían eventos indeterminados.

Referencia.- Se entiende a una narración, información, dato o noticia que señala algo o al vínculo, relación, dependencia o semejanza de una cosa respecto a otra.⁴⁷

Causas.- Aquello que se considera como fundamento u origen de algo.

Efectos.- Su acepción principal presenta al efecto como a aquello que se consigue como consecuencia de una causa. El vínculo entre una causa y su efecto se conoce como causalidad.

Estrategias.- El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el

⁴⁵ www.wikipedia.com

⁴⁶ www.definicion.de.com

⁴⁷ www.definicion.de.com



proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

Planes.- Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

NEA.- Normas Ecuatorianas de Auditoria

NIA.- Normas Internacionales de Auditoria

Tipo de Riesgo.- existen tres tipos de riesgos los cuales son: ⁴⁸

Riesgo inherente: Este tipo de riesgo tiene ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando.

Si se trata de una auditoría financiera es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores significativos; este tipo de riesgo está fuera del control de un auditor por lo que difícilmente se puede determinar o tomar decisiones para desaparecer el riesgo ya que es algo innato de la actividad realizada por la empresa.

Entre los factores que llevan a la existencia de este tipo de riesgos esta la naturaleza de las actividades económicas, como también la naturaleza de volumen tanto de transacciones como de productos y/o servicios, además tiene relevancia la parte gerencial y la calidad de recurso humano con que cuenta la entidad.

Riesgo de control: Aquí influye de manera muy importante los sistemas de control interno que estén implementados en la empresa y que en circunstancias lleguen a ser insuficientes o inadecuados para la aplicación

⁴⁸ www.gerencie.com



y detección oportuna de irregularidades. Es por esto la necesidad y relevancia que una administración tenga en constante revisión, verificación y ajustes los procesos de control interno.

Cuando existen bajos niveles de riesgos de control es porque se están efectuando o están implementados excelentes procedimientos para el buen desarrollo de los procesos de la organización.

Entre los factores relevantes que determina este tipo de riesgo son los sistemas de información, contabilidad y control.

Riesgo de detección: Este tipo de riesgo está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la no detección de la existencia de errores en el proceso realizado.

La Responsabilidad de llevar a cabo una auditoría con procedimientos adecuados es total responsabilidad del grupo auditor, es tan importante este riesgo que bien trabajado contribuye a debilitar el riesgo de control y el riesgo inherente de la compañía.

Es por esto que un proceso de auditoría que contenga problemas de detección muy seguramente en el momento en que no se analice la información de la forma adecuada no va a contribuir a la detección de riesgos inherentes y de control a que está expuesta la información del ente y además se podría estar dando un dictamen incorrecto.

Finalidad.- Motivo, objetivo o función de algo. Fin con que o por qué se hace una cosa.⁴⁹

Resultados.- Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación⁵⁰

Competencia Profesional.- Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se

⁴⁹ <http://es.thefreedictionary.com>

⁵⁰ <http://es.thefreedictionary.com>



logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.⁵¹

Calidad.- Es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.⁵²

Reservas.- es la guarda o custodia que se hace de algo con la intención de que sirva a su tiempo. Una reserva es algo que se cuida o se preserva para que pueda ser utilizado en el futuro o en caso de alguna contingencia⁵³

Nivel Estratégico.- es uno de los de mayor impacto económico para las compañías. Pertenece al ámbito de decisión gerencial y contempla el rediseño de las redes productivas y de distribución para horizontes temporales de varios años.

Nivel Operativo.- realiza la planificación temporal a corto plazo de las actividades de la compañía, normalmente la planificación diaria a lo largo de un mes. La importancia de este nivel radica en la necesidad de que los resultados obtenidos en el nivel táctico para cada mes, se puedan planificar a lo largo de los días laborables de dicho mes. Por eso su repercusión económica radica más en el cumplimiento de las previsiones mensuales que en la optimización de recursos.

⁵¹http://biblioteca.itson.mx/oa/formacion_profesores/oa1/ConstruccionCompetencias

⁵² <http://es.wikipedia.org>

⁵³ <http://definicion.de/reserva/>



Análisis.- En sentido amplio, es la descomposición de un todo en partes para poder estudiar su estructura, sistemas operativos, funciones, etc.

Cobertura.- conjunto de operaciones económicas que sirven para reducir o anular el riesgo de un instrumento financiero.

Conocimiento.- Hechos o información adquiridos por un ser vivo a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto o un objeto de la realidad.

Plan de Trabajo.- es establecer un horario regular destinado puramente a actividades puntuales y concretas con el fin de cumplir objetivos precisos.⁵⁴

Conocimiento Técnico.- exige el dominio de ciertas técnicas o reglas de trabajo.

Crédito.- El crédito es una operación financiera donde una persona física o jurídica (acreedor) presta una cantidad determinada de dinero a otra persona física o jurídica (deudor), en la cual este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera .⁵⁵

Riesgo de Crédito.- consecuencia de la posibilidad de que una de las partes de un contrato financiero no asuma sus obligaciones.⁵⁶

Préstamo.- Un préstamo bancario consiste en pedir dinero a un banco para financiar algún proyecto personal o negocio, o para saldar deudas, dinero que luego deberá pagarse en cuotas mensuales con la correspondiente tasa de interés.⁵⁷

⁵⁴ <http://www.slideshare.net>

⁵⁵ <http://es.wikipedia.org>

⁵⁶ <http://es.wikipedia.org>

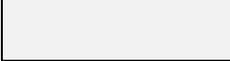
⁵⁷ <http://www.misrespuestas.com>



9. TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

Simbología del Grafico de Variables y Categorías

Cuadro No. 5

	100%
	75%
	50%
	25%
	0%



Variables

Cuadro No. 6

VARIABLES	TECNICAS CUANTITATIVAS				TECNICAS CUALITATIVAS		
	ESTADISTICAS	REGISTROS	ENCUESTAS	OBSERV	ENTREVISTAS	G. FOCALES	TESTIMONIO
Datos							
Tiempo							
Historia							
Causas							
Efectos							
Estrategias							
Planes							
NEA							
NIA							
Tipos de Riesgo							
Riesgo de crédito							
Finalidad							
Resultados							
Competencia Profesional							



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Calidad							
Análisis							
Manejo							
Nivel de tolerancia							
Nivel estratégico							
Nivel operativo							
Nivel de tolerancia							
Hipótesis							
Calidad							
Conocimiento							
Plan de Trabajo							
Conocimiento Técnico							
Frecuencia							
Criterio							
Prestamos							
Reservas							



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Categorías
Cuadro No. 7

CATEGORIAS	TECNICAS CUANTITATIVAS				TECNICAS CUALITATIVAS		
	ESTADISTICAS	REGISTROS	ENCUESTAS	OBSERV	ENTREVISTAS	G. FOCALES	TESTIMONIO
Veracidad							
Concordancia							
Autenticidad							
Responsabilidad							
Eficiencia							
Objetividad							
Claridad							
Constatación							
Cumplimiento							
Dinámico							
Economía							
Eficacia							
Eficiencia							
Coordinación							



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Flexibilidad							
Cumplimiento							
Responsabilidad							
Imparcialidad							
Transparencia							
Responsabilidad							
Representativo							
Precisión							
Calidad							
Confidencialidad							
Segregación de funciones							
Variabilidad							
Estabilidad							
Veracidad							
Concordancia							
Autenticidad							
Responsabilidad							
Eficiencia							



11.- DISEÑO METODOLÓGICO

11.1.- ETAPA 1: Recolección y Procesamiento de Información

En el tema de tesis “ANÁLISIS AL SISTEMA DE CREDITO DE LA COOPERATIVA JARDIN AZUAYO CORRESPONDIENTE AL PERIODO ENERO DICIEMBRE DE 2012 APLICADO A LA AGENCIA MATRIZ BENIGNO MALO” se hará uso de herramientas que nos ayudarán a obtener y evaluar la información con lo cual conseguiremos un conocimiento claro y adecuado para la implementación del método RISICAR.

Se recolectará información de fuentes primarias y secundarias.

- **Diseño de Instrumentos:** Para la recolección de la información se utilizara encuestas de tipo mixto en donde se realizara preguntas que contengan respuestas cerradas, como también respuestas abiertas para obtener información adicional, de ahí que en ocasiones se dé uso de preguntas abiertas para dar seguimiento a una de respuesta cerrada (por ejemplo conocer la opinión expresa del encuestado acerca del tema que se está tratando), lo que se conoce propiamente como sondeo. También se utilizará registros estadísticos de años anteriores.
- **Diseño de la muestra:** Se creará un cuestionario el cuál se aplicará a una muestra de 30 a 50 personas aproximadamente que representa razonablemente a la población que se tiene como meta.
- **Recolección de la información:** Para la recolección de la información se basará en las técnicas y métodos mencionados en el numeral anterior, el mismo que deberá cumplir con el cronograma de actividades elaborado.
- **Procesamiento de la Información.-** La información obtenida será llevada de forma manual, como también electrónica, (WORD y EXCEL) utilizando cuadros estadísticos, y gráficos que permitan visualizar claramente la información recolectada.



- **Representación de la información:** Para representar la información obtenida se utilizará cuadros estadísticos, gráficos, e imagines que permita una fácil redacción de la información obtenida.

11.2.- ETAPA 2: Diseñar el Análisis de la Propuesta

Para nuestro diseño de tesis, nosotros optamos por la descripción de los datos recolectándolo en forma cronológica, y obteniendo de manera oportuna.

Para el desarrollo del diseño de tesis, utilizaremos técnicas cuantitativas como técnicas cualitativas, que facilitarán la obtención de la información de forma eficaz y oportuna para nuestro proyecto las variables que van desde el 25% hasta el 100%. Entre ellas por ejemplo: Presupuesto, Monto, técnicas cuantitativas como son: estadísticas, registros, y la observación física nos llevarán a recolectar la información más importante y necesaria para nuestra investigación, además como las técnicas cualitativas que son la eficiencia, seguridad, eficacia, responsabilidad, etc. Este tipo de diseño nos ayudara a implementar de mejor manera el método RISICAR

- **Análisis cualitativo:** Se realizará un análisis global de todos los procesos y políticas que se ejecutan dentro de la empresa para medir la factibilidad de los mismos.

Para el diseño utilizaremos técnicas cualitativas en algunos de los casos, ya que estas no se pueden medir. Aquí tenemos por ejemplo, el control, que utiliza técnicas cuantitativas como son los transparencia y las observaciones, debemos tomar en cuenta que tanto una u otra técnica cuantitativa como cualitativa tiene su respectiva importancia dependiendo de la variable o categoría que se está analizando



- **Análisis cuantitativo:** Se realizarán los respectivos cálculos necesarios para evaluar la situación económica actual de la empresa.
- **Propuesta.-** Comprobaremos si las técnicas utilizadas por la empresa son las óptimas y las necesarias, para alcanzar el objetivo que persigue la empresa, en caso de no existir, implementaremos técnicas, como un plan de mercado, con el fin de ampliar el mercado, y así incrementar el valor económico de la misma.

Cada una de las variables utilizadas son necesarias para nuestro diseño de tesis, estas nos van ayudar a tomar las mejores decisiones y nos ayudaran a desarrollar el Método RISICAR y con ello a medir los resultados obtenidos.

11.3.- Redacción Texto Tesis

PRELIMINAR

Portada

Contraportada

Firmas de responsabilidad

Acuerdos (Dedicatoria y Agradecimiento)

Resumen Ejecutivo y traducido al Ingles

Índices

PRINCIPAL

Introducción

CAPÍTULO I

1. LA EMPRESA



- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Misión
- 1.3. Visión
- 1.4. Objetivos
 - 1.4.1. Objetivo General
- 1.5. Estructura Orgánica
 - 1.5.1. Nivel de Dirección
 - 1.5.1.1 Nivel de Gobierno
 - 1.5.1.2. Nivel Ejecutivo
 - 1.5.1.3. Nivel de Asesoría y Control
 - 1.5.1.4. Nivel de Comités
 - 1.5.2. Nivel Creador de Valor
 - 1.5.3. Nivel de Apoyo
- 1.6. Productos de la Cooperativa que Ofrece a sus socios
- 1.7. FODA de la Cooperativa Jardín Azuayo

CAPITULO II

2. ANÁLISIS DE RIESGO

- 2.1. Antecedentes del Riesgo
- 2.2. Concepto de Riesgo
- 2.3. Clasificación de Riesgo
- 2.4. Categorías del Riesgo
 - 2.4.1. Riesgo Inherente
 - 2.4.2. Riesgo de Detección
 - 2.4.3. Riesgo de Control
- 2.5. Administración de Riesgos



2.5.1. Beneficios de la Administración de Riesgos

CAPITULO III

3. MÉTODO RISICAR

3.1. Definición y Ventajas del Método RISICAR

3.2. Descripción del Método

3.3. Etapas

3.3.1. Identificación de los Riesgos

3.3.2. Calificación de Riesgos

3.3.3. Evaluación de Riesgos

3.3.4. Diseño de las Medidas de Tratamiento

3.3.5. Implementación de Medidas

3.3.5.1. Diseño de Controles “Método RISICAR”

3.3.6. Monitoreo y Evaluación

3.3.6.1. Tipos de Indicadores

3.3.7. Mapa de Riesgos

3.3.7.1. Mapas de riesgos en el Método RISICAR

3.3.7.2. Beneficios

CAPÍTULO IV

4. APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR AL SISTEMA DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO

4.1. Identificación de Riesgos del Sistema de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

4.1.1. Contexto de Análisis

4.1.2. Identificación de Riesgos Nivel Estratégico

4.1.3. Elaboración de las Tablas para la Calificación de Riesgos de Sistemas de Créditos



4.2. Calificación de Riesgos

4.2.1. Calificación de frecuencia

4.2.2. Calificación del Impacto

4.3. Evaluación de Riesgos

4.3.1. Matriz de Evaluación del Riesgo

4.4. Propuesta de Tratamiento de Riesgos

4.5. Diseño de Políticas Particulares

4.6. Diseño de Controles

4.6.1. Principales Actividades del Macro proceso de Concesión del Crédito

4.6.2. Principales Actividades y Tareas del Proceso de Recuperación del Crédito de la Cooperativa Jardín Azuayo

4.6.3. Controles Existentes

4.6.4. Controles Propuestos

4.7. Indicadores de Riesgo

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

5.2. Recomendaciones

Glosario de términos

Bibliografías

Anexos



12.- CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	ENE/ FEB	MA R	AB R	MA Y	JU N/ JUL	AG O	SE P
ETAPA 1: RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN							
1. Diseño de métodos cualitativos	-----						
2. Grupo focal	-----						
3. Revisión		-----					
4. Entrevistas a profundidad		-----	-----				
5. Diseño de instrumentos		-----	-----				
6. Testimonios		-----	-----				
7. Observación			-----	-----			
8. Diseño de cuestionario piloto			-----	-----			
9. Definición del tamaño de la muestra			-----	-----			
10. Prueba piloto				-----	-----		
11. Diseño de cuestionario				-----	-----		
12. Reajustes					-----	-----	
ETAPA 2: ANÁLISIS Y PROPUESTA							
1. Análisis cuantitativo	-----	-----					
2. Análisis cualitativo			-----	-----			
3. Análisis de estrategias				-----	-----		
4. Diseño de estrategias					-----	-----	
5. Diseño del ordenamiento de la información					-----	-----	
6. Diseño de la propuesta					-----	-----	
7. Revisión						-----	-----



8. Reajuste								
9. Evaluación								
ETAPA 3: REDACCIÓN								
1. Texto preliminar								
2. Redacción del texto								
3. Revisión del texto								
4. Presentación del texto								
5. Reajuste del texto								
6. Evaluación								
7. Elaboración del texto definitivo								

Cuadro No. 8



13.- Bibliografía

INTERNET

<http://definicion.de/riesgo/#ixzz2E8tZhcV2>

<http://www.todoprestamos.com/prestamos/credito>

www.wikipedia.com

www.definicion.de.com

www.definicion.de.com

www.gerencie.com

<http://es.thefreedictionary.com>

http://biblioteca.itson.mx/oa/formacion_profesores/oa1/ConstruccionCompetencias/c6.h

www.misrespuestas.com

LIBROS

Datos: Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo

MEJIA Q.,Rubí, Administración de Riesgos, Editorial Universidad EAFIT,

Primera Edición 2006