



"Responsabilidad con pensamiento positivo"

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Implementación de un Plan de Administración de Riesgo Crediticio para disminuir las cuentas incobrables por carteras vencidas, para la empresa privada "FOCET".

AUTORA: JENNY JIBAJA RUIZ

TUTOR: ING. FREDDY ÁLVAREZ

AÑO 2014

Declaración de Tutoría:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Jenny Fernanda Jibaja Ruiz, **DECLARO** que el Trabajo de Titulación de Pregrado denominado: IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO CREDITICIO PARA DISMINUIR LAS CUENTAS INCOBRABLES POR CARTERAS VENCIDAS, PARA LA EMPRESA PRIVADA “FOCET”, ha sido desarrollado en base a una investigación, respetando los derechos de autor y de información, conforme a las citas que constan en el pie de páginas y en la bibliografía.

En tal virtud este trabajo es de mi Autoría, responsabilizándome del contenido y veracidad del Trabajo de Titulación de Pregrado.

Quito, enero 2014

Jenny Jibaja Ruiz

C.c. 1717171092

Certificado de Tutoría:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ING. FREDY ÁLVAREZ

CERTIFICA:

Que el Trabajo de Titulación de Pregrado denominado: IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO CREDITICIO PARA DISMINUIR LAS CUENTAS INCOBRABLES POR CARTERAS VENCIDAS, PARA LA EMPRESA PRIVADA “FOCET”., realizado por la señora Jenny Fernanda Jibaja Ruiz, ha sido guiado y revisado periódicamente, el mismo que cumple con las normativas establecidas por la Universidad Tecnológica Israel.

Quito, enero 2014

Ing. Freddy Álvarez

DEDICATORIA

A mi esposo, mis hijos por ser mi recarga de energía e inspiración para no abandonar mi sueño y por el tiempo que no pude compartir con ellos para cumplir con mi meta profesional.

A mis queridos padres por todo su apoyo, consejos, palabras donde siempre me alentaron y me dieron fortaleza para culminar mi carrera.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la fortaleza para culminar con este gran sueño.

A toda mi familia por todo el apoyo incondicional, animándome a seguir adelante para cumplir con este objetivo.

A mi Tutor Ing. Freddy Álvarez, que con sus conocimientos supo guiarme y darme las herramientas necesarias para concluir esta investigación.

A la Universidad Tecnológica Israel, que a través de sus docentes me brindaron los conocimientos académicos necesarios para desenvolverme profesionalmente.

A la Ing. Catalina Aulestia, Presidenta del Fondo de Cesantía de Empleados y Trabajadores de la Universidad Central "FOCET", por la gran ayuda y colaboración.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis con el tema: IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO CREDITICIO PARA DISMINUIR LAS CUENTAS INCOBRABLES POR CARTERAS VENCIDAS, PARA LA EMPRESA PRIVADA "FOCET", propone un modelo de gestión de riesgo que minimice la morosidad actual de la institución.

En el estudio realizado se determinó que no existe un eficiente proceso interno de crédito, deficiencia en el análisis al momento de otorgar un préstamo, falta de documentación que respalden los procesos, falta de políticas de otorgamiento de créditos para reducir el riesgo. Obteniendo como resultado el incremento del índice de morosidad reflejado en la colocación ineficiente de la cartera.

Para esto, se establecen procedimientos y mecanismos que optimizarán el funcionamiento y ejecución de la administración crediticia del fondo, con el fin de asegurar que el riesgo de cartera se mantenga dentro de los límites aceptables. Además de, prever anticipadamente las pérdidas potenciales en las que podría incurrir la empresa en el otorgamiento del crédito

Palabras clave: cartera, crédito, riesgo, morosidad, procesos, control, gestión.

ABSTRACT

This thesis with the topic: implementation of a PLAN of administration of risk credit to decrease the accounts bad by portfolio expired, for the company private "FOCET", proposes a model of risk management that minimize the current delinquency of the institution.

In the study it was determined that there is no efficient internal credit process, deficiencies in the analysis when granting a loan, lack of documentation to support the processes, lack of policies to reduce lending risk. Resulting in an increase in the delinquency rate reflected in inefficient placement of the portfolio.

For this, procedures and mechanisms that optimize the performance and execution of the credit fund management, in order to ensure that the portfolio risk is kept within acceptable limits established. In addition, provide early potential losses that could be incurred by the Company in granting credit

Key words: portfolio, credit, risk, delinquency, processes, control, management.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1.1. Tema de investigación	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Antecedentes	3
1.2.2. Diagnóstico o planteamiento de la problemática general	5
1.2.2.1.- Causa - Efectos.....	5
1.2.3. Formulación del Problema.....	7
1.2.3.1. Problema Principal.	7
1.2.3.2. Problemas secundarios.....	7
1.2.4. Objetivos	7
1.2.4.1. Objetivo General	7
1.2.4.2. Objetivos Específicos	7
1.2.5. Justificación.....	8
1.2.5.1. Teórica	8
1.2.5.2. Práctica	9
CAPÍTULO II	10
2.1. Administración Financiera	10
2.1.1. Concepto y definición	10
2.1.2. Procesos básicos de la Administración Financiera	11
2.2. Tipos de riesgo.....	16
2.2.1. Riesgo de tasa de interés.....	16
2.2.2. Riesgo crediticio	17
2.2.3. Riesgo de liquidez	18

2.2.4. Riesgo de mercado	20
2.2.5. Riesgos operativos.....	21
2.3. Plan de Administración de riesgo de crédito	22
2.3.1. Definición y concepto	22
2.3.2. Características	23
2.3.3. Elementos del riesgo de crédito	24
2.3.4. Modelos para estimar el Riesgo de Crédito.....	25
2.3.4.1. Modelo Tradicional.....	27
2.3.4.2. Modelo Enfoque Moderno	29
2.4. La Cartera de Crédito.....	29
2.4.1. La morosidad de la cartera de créditos	30
2.4.1.1. Factores macroeconómicos de la morosidad.....	31
2.4.1.2. Factores microeconómicos de la morosidad	32
CAPÍTULO III	34
3.1. Reseña histórica del fondo.....	34
3.2. Misión.....	35
3.3. Visión	35
3.4. Objetivos	35
3.5. Valores corporativos.....	36
3.6. Productos de Crédito.....	37
3.6.1. Requisitos y condiciones para préstamos	38
3.6.1.1. Préstamos Emergentes.....	38
3.6.1.2. Préstamos Quirografarios.....	38
3.6.1.3. Préstamos Prendarios.....	40
3.6.1.4. Préstamos Hipotecarios para Construcción o Adquisición de Vivienda ...	42

3.6.2. De los Intereses.	44
3.6.3. De la Mora.....	44
3.7. Organigrama Estructural Actual	45
3.8. Análisis Situacional	46
3.8.1. Análisis Externo.....	46
3.8.1.1. Análisis del macro ambiente.....	46
3.8.1.1.1. Factores Económicos.....	46
3.8.1.1.2. Factores Tecnológicos	50
3.8.1.1.3. Factores Políticos.....	50
3.8.1.2. Análisis Microambiente.....	51
3.8.1.2.1. Amenaza de nuevos competidores	51
3.8.1.2.2. Rivalidad de la competencia.....	52
3.8.1.2.3. Poder de negociación de los proveedores	52
3.8.1.2.4. Poder de negociación de los clientes	52
3.8.1.2.5. Amenaza de productos sustitutos	53
3.8.2. Análisis Interno.....	53
3.8.2.1. Capacidad Directiva	53
3.8.2.2. Capacidad en Talento Humano.....	53
3.8.2.3. Capacidad Tecnológica.....	53
3.8.2.4. Capacidad Financiera	54
3.8.2.5. Capacidad competitiva	54
3.9. Matriz F.O.D.A.....	54
CAPÍTULO IV	56
4.1. Cartera de Crédito por vencer	56
4.2. Cartera de Crédito vencida.....	57

4.3. Morosidad por Tipo de crédito.....	59
4.4. Análisis de la Cartera en relación a los Estados Financieros.....	60
CAPÍTULO V.....	64
5.1. Implementación de estrategias a través de un Plan de Acción.....	64
5.2. Diseño e implementación del plan.....	66
5.2.1. Gestión Crediticia.....	67
5.2.1.1. Proceso de evaluación y aprobación del crédito.....	67
5.2.1.2. Diagramas de flujo del Proceso de evaluación y aprobación del crédito.....	73
5.2.1.3. Asignación de la categoría y calificación del riesgo crediticio.....	77
5.2.1.4. Diagrama de flujo Proceso de categorización y calificación del riesgo crediticio.....	80
5.2.2. Gestión de Cobranza.....	81
5.2.2.1. Proceso para recuperación de la cartera concedida.....	81
5.2.2.1.1. Por cobro administrativo.....	81
5.2.2.1.2. Por cobro judicial.....	83
5.2.3. Diagrama de flujo Proceso recuperación de la cartera concedida.....	84
CAPÍTULO VI.....	85
6.1. Análisis Costo- Beneficio.....	85
CAPÍTULO VII.....	87
7.1. Conclusiones.....	87
7.2. Recomendaciones.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	89
ANEXOS.....	91

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: TIPOS DE CRÉDITOS.....	37
Cuadro No. 2: GARANTES	39
Cuadro No. 3: PLAZO	39
Cuadro No. 4: PLAZO DE PAGO CRÉDITOS HIPOTECARIOS.....	43
Cuadro No. 5: VOLUMEN DE CRÉDITO SISTEMA FINANCIERO PRIVADO	47
Cuadro No. 6: VOLUMEN DE CRÉDITO SISTEMA FINANCIERO PÚBLICO	48
Cuadro No. 7: TASAS DE INTERÉS EN EL MERCADO	49
Cuadro No. 8: MATRIZ FODA.....	55
Cuadro No. 9: CARTERA DE CRÉDITO VIGENTE	56
Cuadro No. 10: CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA	57
Cuadro No. 11: COMPORTAMIENTO DE CARTERA AÑOS ANTERIORES	58
Cuadro No. 12: MOROSIDAD POR TIPO DE CRÉDITO	59
Cuadro No. 13: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA FOCET	60
Cuadro No. 14: PLAN DE ACCIÓN	65
Cuadro No. 15: REQUISITOS DE CRÉDITOS	68
Cuadro No. 16: ANÁLISIS Y CALIFICACIÓN DEL TRÁMITE DE CRÉDITOS.....	71
Cuadro No. 17: CRITERIO DE CALIFICACIÓN DE CLIENTES FOCET	77
Cuadro No. 18: GASTOS	85
Cuadro No. 19: ROTACIÓN DE CARTERA	86
Cuadro No. 20: PROPUESTA DE CARTERA	86

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: PROCESOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA..	15
Gráfico No. 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	45
Gráfico No. 3: TIPOS DE ESTRATEGIAS	64
Gráfico No. 4: MACROPROCESO CREDITICIO	66
Gráfico No. 5: PROCESO DE APROBACIÓN DEL CRÉDITO.....	67

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es muy importante que todas las empresas grandes, pequeñas o fondos de cesantía que a pesar de estar constituidos como entidades sin fines de lucro, cuenten con un Plan de Administración de Riesgo Crediticio que les permita minimizar el riesgo a los que puede estar expuesta la cartera de crédito

Contar con estrategias, establecer los procedimientos y acciones necesarias que deben ejecutarse para afrontar de manera oportuna, ágil y efectiva dichos riesgo; permitirán salvaguardar los recursos financieros de la entidad y su efectiva continuidad de operaciones.

La implementación de este manual aportará al Fondo de Cesantía de Empleados de la Universidad Central “FOCET” un control eficaz y eficientemente en la cartera de crédito, procesos de control interno oportunos y políticas que normen los procedimientos.

Por lo tanto, el presente Trabajo de Titulación reúne siete capítulos en los cuales se procede a desarrollar lo siguiente:

Capítulo I: Se hace referencia a la problemática que tiene el Fondo de Cesantía de Empleos de la Universidad Central “FOCET”, representada por un diagrama de causa – efecto; se plantean los objetivos para el desarrollo del trabajo y se presenta la justificación teórica y práctica para comprender los aspectos relacionados con el tema principal.

Capítulo II: Se expone el marco teórico con aspectos relacionados al tema principal de nuestra propuesta como administración financiera, tipos de riesgos, cartera de crédito, morosidad que facilitará la comprensión en el tema crediticio.

Capítulo III: Se desarrolla el diagnóstico del FOCET, el cual nos permitirá conocer sus aspectos internos como misión, visión objetivos. Se expone las cuatro modalidades de créditos internos que ofrece a sus partícipes y requisitos estipulados según reglamento interno, se describe la estructura organizacional actual del fondo. Se desarrollan y analizan los factores que afectan en mayor o menor grado las actividades propias de la empresa, se analizan los diferentes escenarios internos y externos para realizar un análisis situacional de la empresa y su matriz FODA.

Capítulo IV: Se desarrolla el análisis de la cartera de créditos del FOCET, donde se determina en montos y porcentajes la cartera de crédito por vencida, por vencer, índices de morosidad por tipo de crédito, presentada al cierre del ejercicio económico 2012 según Estado de Situación Financiera corte al 31 de Diciembre.

Capítulo V: Se ejecuta la propuesta mediante la implementación de estrategias a través de un plan de acción, se realiza el levantamiento de procesos enfocado en la gestión crediticia y gestión de cobranza, en los cuales se establecen y documentan todas las actividades que deben desempeñar sus integrantes mediante diagramas de flujo de los procesos establecidos. Se realiza la asignación de la categoría y calificación del riesgo crediticio y se documenta este proceso mediante un diagrama.

Capítulo VI: Se determina la factibilidad del proyecto mediante el análisis costo beneficio, se exponen los gastos a incrementarse para administrar al fondo de forma más eficiente y como se verá beneficiada con la propuesta.

Capítulo VII: Se presentan las conclusiones del proyecto y las recomendaciones a fin de que sean tomadas en consideración por los representantes del Fondo de Cesantía de Empleados de la Universidad Central.

CAPÍTULO I.

ANTECEDENTES

1.1. Tema de investigación

Implementación de un Plan de Administración de Riesgo Crediticio para disminuir las cuentas incobrables por carteras vencidas, para la empresa privada “FOCET”.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Antecedentes

El Fondo de Cesantía de Empleados y Trabajadores de la Universidad Central “FOCET”, fue creado el 1 de Noviembre de 1977 y el convenio suscrito entre ésta y la Asociación de Empleados y Trabajadores de la misma Institución, el 19 de marzo de 1979. Es un fondo de derecho privado, sin fines de lucro, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, conforme a la ley, en consecuencia, recursos que maneje por cualquier concepto serán destinados al cumplimiento de sus fines.

Está constituido por todos los empleados y trabajadores activos de la Universidad Central que constan en el rol de pagos general de la Institución, excepto los contratados con fondos propios de cada facultad o unidad administrativa y los sujetos al Código del Trabajo. Con la finalidad de amparar a los mismos, quienes al separarse de la institución sean beneficiados de su Seguro de Cesantía Privado. Parte de los beneficios que otorga el fondo a sus socios, son diferentes productos de créditos como prestamos emergentes, quirografarios, hipotecarios y prendarios.

Durante el último año se ha evidenciado un incremento preocupante de la cartera vencida de créditos, los prestatarios no cancelan los préstamos recibidos según las condiciones pactadas en el tiempo y forma convenidas.

En consecuencia a lo anteriormente planteado, es importante desarrollar un plan de administración del riesgo de crédito, donde se evaluarán los mecanismos y técnicas de detección, acotamiento y reconocimiento oportuno de los riesgos que asume la entidad en el desarrollo de sus actividades de crédito. En este ámbito, es clave la capacidad de la entidad para mantener permanentemente bien clasificada su cartera, su dominio sobre los factores de riesgo asociados a sus operaciones, y su disposición para reconocer en sus resultados, los riesgos individuales de crédito a que está expuesta en forma oportuna, con el fin de garantizar que el riesgo asumido por el fondo sea cubierto por un cierto capital capaz de absorber las máximas pérdidas que puede incurrir.

Se evitará la asunción de riesgos por encima de la política de la empresa, se encuadran el análisis previo del cliente, la vigilia de riesgos, los informes comerciales, los sistemas de análisis financiero, el control de la deuda del cliente, los sistemas de control de límites, etc.

Nos permitirá detectar con anticipación las variaciones del mercado para poder tomar decisiones correctas, mediante una administración eficiente y dinámica que será determinante para el logro de los objetivos.

El fortalecimiento operacional de la cartera de crédito, tendería entonces a controlar las dificultades y contratiempos que podrían enfrentar las empresas de este tipo de actividad y las ayudara a mejorar el índice de morosidad.

Con estos antecedentes, se considera importante presentar un Plan de Administración de Riesgo, como instrumento de gestión crediticia que nos ayude a resolver el riesgo ocasionado por la morosidad de la cartera, coadyuvando a que la administración cumpla con los objetivos propuestos, el mismo que estoy segura que ayudará a mejorar la productividad en empresas o fondos cerrados de este se tipo.

1.2.2. Diagnóstico o planteamiento de la problemática general

1.2.2.1.- Causa - Efectos

El incremento en la cartera vencida de créditos tiene efectos importantes sobre el Fondo de Cesantía de Empleados Universidad Central “FOCET”, ya que inciden de manera determinante en la gestión crediticia los cuales, en última instancia, impiden garantizar un financiamiento oportuno y adecuado, así como una recuperación satisfactoria de los créditos otorgados.

Hoy día, los problemas de capacidad de pago se están presentando a muy corto plazo, menos de un año posterior a la formalización, por lo que sería importante poder identificar realmente cual es el origen del mismo, realizar un análisis previo de alta calidad que posibilite a la misma minimizar el riesgo inherente de cada operación que se pueden afectar a los ingresos y patrimonio del fondo, por lo tanto es pertinente realizar un análisis profundo de la situación interna y externa que afecta tanto a usuarios como al fondo.

Sumado a estos problemas tenemos que el fondo no posee un plan crediticio que le ayude a determinar los procesos correctos que permitan al personal conocer la manera de operar, analizar, al momento de tramitar un crédito y el proceso de recuperación del mismo, además no poseer un comité de riesgos que analicen el riesgo existente y su impacto.

Si no existe una adecuada consideración de los factores antes descritos y sin controles, los planes financieros se verán seriamente afectados. Es por esta serie de causas que el fondo actualmente presenta una incidencia en la cartera vencida de créditos, mayor a 120 días en créditos vigentes y juicios de socios cesantes superando ya los 2 años, una de las causas es que los socios o prestatarios no ven el crédito otorgado como el resultado de una obligación contractual ya que el fondo se encuentra en proceso de legalización en la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Para esto es necesario dar solución al problema de morosidad considerando todos los factores que influyen en ella. Por esta razón, es relevante ejecutar un estudio oportuno y de calidad para poder atender a tiempo dicha problemática, mediante la Implementación de un Plan de Administración de Riesgo crediticio que permita disminuir su cartera vencida de créditos y a su vez que permita al fondo generar otro tipo de gestión enfocada directamente al cliente.

Es necesario identificar la forma más efectiva de llegar al cliente ya sea replanteado la comunicación como llamadas telefónicas y cartas o generando nuevas alternativas de pago que impliquen financiaciones a largo plazo, meses de gracias descuentos en intereses, abonos entre otras.

Por esta razón, considero factible la propuesta para implementar este plan, en el fondo de cesantía, el mismo que estoy segura que ayudará a mejorar la productividad en empresas de este tipo de actividad. (Ver anexo No. 3, pág. 95)

1.2.3. Formulación del Problema

1.2.3.1. Problema Principal.

¿Permitirá la implementación de este plan de riesgo, optimizar los recursos del fondo y disminuir las cuentas incobrables debido a la falta de procesos y análisis crediticio?

1.2.3.2. Problemas secundarios.

- No se definen estrategias y políticas para optimizar la gestión de cobranza
- Desconocimiento en la ejecución de actividades.
- Falta y desconocimiento de procesos y responsabilidades

1.2.4. Objetivos

1.2.4.1. Objetivo General

Implementar un plan de administración de Riesgo crediticio que permita al fondo disminuir la cartera vencida de créditos ajustada a las necesidades del fondo, que sirva como herramienta de apoyo para alcanzar beneficios futuros y que permita la continuidad de sus operaciones de forma normal.

1.2.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico financiero del fondo de cesantía para determinar los mecanismos que permitan tener una medición y seguimiento oportuno del riesgo asumido en sus operaciones crediticias.

- Analizar el comportamiento de la cartera de crédito para reducir la probabilidad de pérdida a un nivel admisible y a un costo razonable, con el fin de gestionar la adecuada recuperación de la cartera de crédito.
- Diseñar un plan de administración de riesgo crediticio para disminuir las cuentas incobrables por carteras vencidas, que sirva como herramienta de apoyo y permita operar de forma eficiente en sus procesos de control interno.
- Determinar el costo- beneficio de los procesos a implementarse o desarrollarse en la propuesta para la empresa FOCET.

1.2.5. Justificación

1.2.5.1. Teórica

La elaboración de un plan de riesgo crediticio, contempla el análisis de los factores de riesgo a los que puede estar expuesta la cartera de crédito del fondo, además se nos permite establecer los procedimientos y acciones básicas que se deben ejecutar para afrontar de manera oportuna, ágil y efectiva dichos riesgos.

El presente plan es aplicable al órgano Directivo, Administrativo y Operativo de la Institución, que intervienen en el dictamen de las políticas crediticias y también en la ejecución de las mismas para la adecuada colocación y recuperación de la cartera de crédito. Siendo de gran utilidad como un plan de actuación frente a eventos que se pudieran producir sobre los factores internos y externos que amenazarían con el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, su objetivo no es evitar los riesgos, sino minimizarlos y estar preparados de tal manera que se pueda contar con estrategias para salvaguardar los recursos financieros de la entidad y su efectiva continuidad de operaciones.

1.2.5.2. Práctica

Este documento es una guía que ayudará en forma adecuada a mitigar riesgos, contingencias y minimizar los posibles problemas que puedan generarse en la operatividad económica del FOCET, ante eventuales riesgos derivados de factores internos y externos a los que estamos expuestos día a día, permitiendo con la adecuada aplicación de este Plan de Riesgo Crediticio la efectiva continuidad de las actividades del fondo salvaguardando así sus activos y recursos financieros.

La implementación de este plan aportará a la empresa un control eficaz y eficientemente en la cartera de crédito, además les ayudará a implementar procesos de control interno oportunos y políticas que normen los procedimientos, tomando en consideración un mejor control mediante una administración de riesgos crediticios, que procure efectuar controles precisos y definidos para evitar el riesgo financiero y las posibles pérdidas económicas.

Se utilizarán recursos propios para la elaboración del documento y el "FOCET", al ser una empresa ya establecida me brindará su apoyo con toda la información requerida para el arranque del proyecto. Además que es importante usar tecnología adecuada para avanzar rápida, eficaz y eficientemente en la culminación del estudio.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

El trabajo investigativo que se presenta referido a implementar un Plan de Administración de Riesgo Crediticio para disminuir la cartera vencida de créditos, aplicada al Fondo de Cesantía “Focet”, se elaborará en base a literatura especializada sobre el tema. La importancia de este trabajo radica en la fuerza que ha logrado el otorgamiento de créditos en los últimos tiempos llegando a ser hoy por hoy de gran significación para la institución.

2.1. Administración Financiera

El trabajo investigativo que se presenta referido a implementar un Plan de Administración de Riesgo Crediticio para disminuir la cartera vencida de créditos, aplicada al Fondo de Cesantía “Focet”, se elaborará en base a literatura especializada sobre el tema. La importancia de este trabajo radica en la fuerza que ha logrado el otorgamiento de créditos en los últimos tiempos llegando a ser hoy por hoy de gran significación para la institución.

2.1.1. Concepto y definición

Ortega (2002), concluyo:

La Administración Financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Por lo tanto las principales funciones de la administración financiera son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. (Ortega Castro, 2009)

Otro autor como Montalvo (2008), señaló:

La administración financiera es una parte de la ciencia de la administración de empresas que estudia y analiza, como las organizaciones pueden optimizar. Todo ello con el propósito de maximizar la riqueza del inversor y minimizar el riesgo de resultados desfavorables. El tema central de la Administración Financiera es la utilización de recursos de dinero para invertir financiar pagar a los inversores y administrarlos eficientemente en forma de activos. (Montalvo Claros, 2010)

2.1.2. Procesos básicos de la Administración Financiera

La administración financiera comprende todo lo relacionado al manejo de los fondos económicos que poseen las organizaciones; el desarrollo de esta materia, tiene como objetivo reconocer el origen y la evolución de las finanzas concentrándose en las técnicas y conceptos básicos en una manera clara y concisa. Los conceptos que abarcan a la administración financiera no han sufrido cambios drásticos, y en cuanto a la aplicación de los mismos podemos decir que se ha visto influenciada por un ambiente realmente competitivo, como también por ciertos cambios que han resultado significativos en los mercados financieros que generan funciones en el mercado de control en el cual se suelen hacer adquisiciones estratégicas que fortalecen a diferentes organizaciones a nivel mundial.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

Estas cuatro funciones fundamentales como la planeación, organización, dirección y control; constituyen el proceso administrativo. Son los medios por los cuales administra el gerente.

Planeación: “Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, es la visualización y formulación de las actividades que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados” (George Terry). La planeación forma la base de la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas, y el gerente que sabe y se cerciora de cuáles objetivos establecer y qué pasos dar para lograr resultados, está seguro de obtener mayores satisfacciones que si operan que si operan sobre una base de día a día”.

La planeación, en sí, no es la palabra mágica que automáticamente mejora la eficiencia y la efectividad, sino que cubre algunos aspectos de un proceso integral: que optimice el uso de los recursos que dispone, que busque nuevas y mejores maneras de hacer las cosas apoyándose en investigaciones, y por último que se hace base en un cuestionamiento de una profunda reflexión sobre los fines que se persiguen para que sus esfuerzos tengan sentido.

La tarea de la planeación es exactamente: ***minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades***

Organización: Consiste en agrupar y ordenar actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos creando unidades administrativas, creando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que en entre dichas unidades debe existir.

Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, deberá incorporar:

- Objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación.

- Una área de discreción o autoridad de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.
- Una idea clara de los principales deberes o actividades. (Galván Escobedo, 2009)

Reunir la gente y los recursos adecuados no asegura la efectividad y eficiencia organizacional. La labor administrativa incluye también el desarrollo y mantenimiento de una estructura para la realización de los planes establecidos y el logro de los objetivos relevantes.

La labor administrativa incluye dividir el trabajo en componentes sustanciales y luego integrar los resultados.

Dirección: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. (Koontz, Wehrich, & McGraw, 2010)

Se trata de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Existen dos estratos para obtener éstos resultados:

a) En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas.

b) En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "Dirigir" no de "ejecutar". El jefe en como tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen no obstante su "hacer propio". Este consiste precisamente en dirigir.

Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. (Koontz, Weihrich, & McGraw, 2010)

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende del área en que se aplique; puede ser entendida como:

- Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para garantizar razonablemente que los objetivos del negocio serán alcanzados y que eventos no deseables serán prevenidos o detectados y corregidos.
- La función administrativa que hace parte del proceso administrativo, junto con la planeación, organización y dirección y lo que la precede.
- Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos.

La esencia de la mayor parte del control es cierta clase de retroalimentación, las principales técnicas de control deben ser clasificadas como tradicionales en el sentido que han sido utilizadas durante mucho tiempo por los administradores.

De éstas, la más conocida es el “presupuesto” o “plan de utilidades”. La mayoría de los controles son parciales; se concentran en un aspecto de las operaciones; calidad de producto, flujo de efectivo, costos, o alguna otra área bastante reducida.

En muchas empresas, un problema difícil es la implantación de un control generalizado para que los administradores puedan verificar el progreso de la organización total o de un producto o división territorial integral. Para ello se dan

soluciones; como es de esperarse, estos controles generales tienden a expresarse en términos financieros, es probable que usted reconozca que una medida monetaria o financiera es una base natural para el control, puesto que los insumos y los productos de las empresas se expresan con mayor facilidad en términos de dinero.

Esto significa, que para poder cumplir eficientemente los planes propuestos debemos desarrollar métodos de medición y control que nos permitan identificar errores o fallas que ocasionen desviaciones entre lo que se ha planeado y lo que se está ejecutando e implantar las medidas correctivas que sean necesarias.

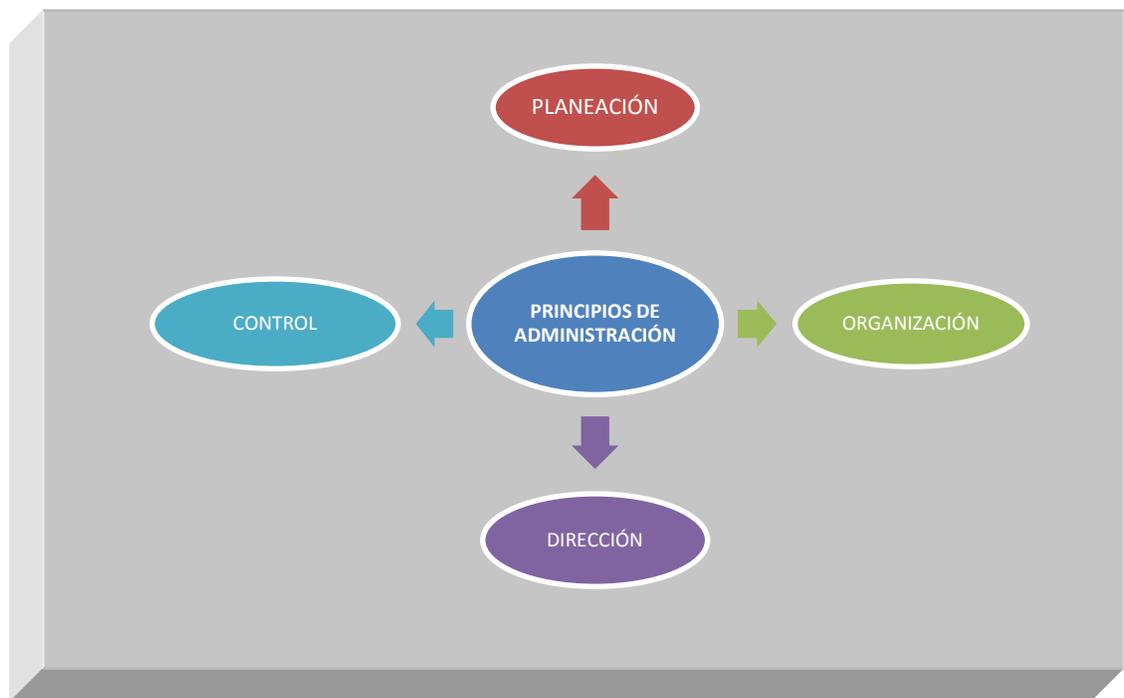


Gráfico No.1

Procesos básicos de la Administración Financiera

FUENTE: Administración, Idalberto Chiavenato

ELABORADO POR: Jenny Jibaja R.

2.2. Tipos de riesgo

2.2.1. Riesgo de tasa de interés

El riesgo de tasa de interés se refiere a la exposición de la condición financiera del banco a movimientos adversos en las tasas de interés. Este riesgo impacta tanto en las ganancias como en el valor económico de los activos de una entidad financiera, en los pasivos y en instrumentos fuera de balance.

El riesgo excesivo de tasa de interés puede colocar una amenaza significativa para las ganancias y para el capital base de la entidad. La administración de este riesgo es de creciente importancia en mercados financieros sofisticados donde los consumidores manejan activamente su exposición de tasa de interés. Debe darse especial atención este riesgo en países donde las tasas de interés están siendo desreguladas. (CEDECOP, 2011)

Las formas primarias del riesgo de tasa de interés son:

1. El riesgo de reapreciación (reasignación de precios), que resulta de las diferencias de coordinación en el vencimiento (por tasa fija) y de la reasignación de precio (por tasa flotante) de los activos del banco, pasivos y posiciones fuera de balance de situación;
2. El riesgo de la curva de rendimiento, que resulta de cambios en la pendiente y forma de la curva de rendimiento;
3. Riesgo base, que resulta de la correlación imperfecta en el ajuste de las tasas ganadas y pagadas sobre diferentes instrumentos con otras características similares de reasignación de precios; y
4. Opcionalidad, que resulta de opciones expresas o implícitas integradas en muchos activos, pasivos y portafolios fuera de balance.

2.2.2. Riesgo crediticio

El riesgo crediticio considerado como el más importante en la intermediación financiera, se define como la posibilidad de que los prestatarios no cancelen los préstamos recibidos según las condiciones pactadas en el tiempo y forma convenidas. (Suárez, 2009) Por esta razón, la tarea crucial del “Focet” consiste en realizar un análisis previo de alta calidad que posibilite a la misma minimizar el riesgo inherente de cada operación que se pueden afectar a los ingresos y patrimonio del fondo.

Se puede determinar también que el riesgo de crédito es la probabilidad de incurrir en pérdidas derivadas del incumplimiento en tiempo y/o forma de las obligaciones crediticias de uno o varios clientes. Este proviene de la posibilidad de que los flujos de caja comprometidos por préstamos y valores pueden no ser pagados oportuna o totalmente, según lo estipulado en un contrato, lo que resulta en una pérdida financiera para la entidad.

Sus definiciones han evolucionado vinculadas al cambio de significado de “suceso adverso” en materia crediticia. Actualmente “suceso adverso” quiere decir cualquier deterioro significativo de la calidad crediticia de una contraparte sin necesidad de que el cambio termine en insolvencia. El deterioro significativo se mide en términos de cambio de rating. Este enfoque considera el riesgo de crédito de una forma amplia, intentando en la mayor extensión del concepto una mejor precisión para la medición del riesgo.

Un modelo de riesgo de crédito engloba todos los procedimientos, sistemas, modelos auxiliares, bases de datos, métodos y procedimientos estadísticos, parámetros, variables y stock de capital humano utilizados para construir, alimentar con información adecuada y estimar la función de probabilidad de pérdidas de crédito.

No existiría riesgo de crédito si todos los préstamos e inversiones fueran cobrados en su totalidad en los términos y plazos originalmente pactados, sin embargo esta situación en la realidad es poco probable, estando siempre presente el riesgo de crédito en mayor o menor grado. Por otra parte, si el prestatario o contraparte quiebra o presenta debilidades financieras, el riesgo de crédito se incrementa, poniendo en duda la recuperación del capital.

Para minimizar el impacto del riesgo de crédito, es importante que las entidades realicen actividades para gestionar este riesgo, en el entendido de que el negocio no está en eludir los riesgos, sino más bien en manejarlos adecuadamente con el objetivo de maximizar la utilidad, manteniendo una exposición al riesgo de crédito en niveles aceptables.

Se debe tener la capacidad de manejar tanto el riesgo de crédito inherente a toda la cartera, así como el riesgo en préstamos o inversiones de manera individual. Una adecuada gestión de riesgo de crédito, es un componente esencial para asegurar el éxito y la permanencia de una entidad en el largo plazo.

Debido a que la exposición al riesgo de crédito ha sido y será la principal fuente de problemas para las entidades financieras, éstas tienen que mejorar sus metodologías para identificar, medir, controlar y/o mitigar, monitorear y divulgar el riesgo de crédito, así como estimar el nivel de capital adecuado para hacer frente a este riesgo. (Riesgo de Crédito, 6 de junio 2008)

2.2.3. Riesgo de liquidez

Uno de los roles del Sistema Financiero es el de transformar plazos a través del proceso de intermediación financiera, hecho que expone a las Entidades de Intermediación Financiera (EIF) al riesgo de que la demanda de repago de los depositantes y el cumplimiento de sus compromisos, supere su capacidad de

transformar activos en efectivo. En este sentido, la liquidez se refiere a la capacidad de una EIF de disponer de efectivo a un costo razonable.

Por tanto, las EIF deben contar con niveles adecuados de liquidez para atender a sus clientes y operar de manera eficiente; honrar sus compromisos oportunamente; hacer frente a sorpresivas corridas bancarias; atender repentinos cambios en la demanda de créditos; y financiar el crecimiento normal de la cartera de créditos sin llevar a cabo ajustes costosos en los estados financieros.

El riesgo de liquidez se define como la probabilidad de sufrir pérdidas por la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales y/o significativos, con el fin de disponer rápidamente de los recursos necesarios, o por la imposibilidad de renovar o de contratar nuevos financiamientos en condiciones normales para la entidad.

Varios desafíos prácticos pueden surgir al momento de gestionar el riesgo de liquidez. En unas ocasiones, las necesidades de fondeo pueden cambiar repentinamente como consecuencia de sucesos de carácter económico, social, etc., en otras, los recursos líquidos disponibles en un momento pueden haber desaparecido el siguiente. En consecuencia, la posición de liquidez considerada suficiente en un momento puede no serlo para atender los requerimientos de fondos cuando el entorno cambia.

Gestión del Riesgo de Liquidez: La gestión del riesgo de liquidez entendida como el proceso de identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar el riesgo de liquidez, se lleva a cabo en el marco del conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones establecidas por la entidad para este propósito.

Cabe mencionar que entre otros aspectos, las directrices sobre liquidez reconocen que un buen sistema de manejo de la información, la diversificación de fuentes de fondos y los planes de contingencia son vitales para la administración sólida de la liquidez de una entidad financiera, en virtud a que los problemas de liquidez de una entidad en particular pueden tener incidencia en el resto del sistema.

Situaciones normales y adversas: El riesgo de liquidez se encuentra latente tanto en situaciones económicas normales como adversas. En situaciones normales la gestión de la liquidez se centra en la obtención de financiamiento, principalmente a través de los recursos provenientes del público, y la canalización de los mismos hacia actividades de colocación de cartera crediticia y cartera de inversiones.

En situaciones adversas, el riesgo de liquidez se caracteriza por la aplicación de Planes de Contingencia enfocados a obtener recursos líquidos de fuentes no tradicionales de fondeo, como líneas de crédito nacionales y/o del exterior, créditos del prestamista de última instancia y/o a través de la venta forzosa de activos.

Finalmente, los problemas de liquidez de una entidad se relacionan también con:

- Los riesgos de mercado, porque primero, los activos y pasivos están nominados por tipo de moneda, y segundo, porque los instrumentos líquidos negociables se contratan a una tasa de interés.
- La rentabilidad, porque almacenar recursos líquidos o conseguir financiamiento para disponer de efectivo puede implicar menor margen financiero.
- La solvencia, debido a que los problemas de liquidez pueden ocasionar pérdidas que afecten en última instancia el patrimonio de la entidad.
(Riesgo de Liquidez, 28 junio 2009)

2.2.4. Riesgo de mercado

El riesgo de mercado se define como la probabilidad de sufrir pérdidas ante movimientos adversos en los precios de mercado de los instrumentos financieros en poder de la entidad.

El riesgo de mercado nace de la estructura competitiva de los mercados financieros, que convierte a los precios en conductores de información sobre las características de los productos financieros. Entre los conductores se han identificado los siguientes precios: el tipo de cambio, la tasa de interés, los valores de renta variable y las materias primas, los mismos que responden a eventos generales o específicos.

Existen dos tipos de riesgo de mercado:

El riesgo de mercado general (sistémico) se refiere a cambios en los precios de mercado que resultan del comportamiento general del mercado.

El riesgo de mercado específico (no sistémico) se refiere a cambios en los precios de mercado específicos a un instrumento, independientes de los movimientos generales del mercado. (Introducción a los Riesgos de Mercado, 29 de agosto 2010)

2.2.5. Riesgos operativos

El riesgo operativo se refiere a las pérdidas potenciales resultantes de fallas en los factores: procesos, personas, tecnología y eventos externos. Estas fallas pueden derivarse por sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano, esto incluye riesgo de ejecución, que abarca situaciones donde se falla en la ejecución de las operaciones, algunas veces conduciendo a retrasos o penalizaciones costosas.

En este sentido, actualmente la gestión del RO constituye una práctica comparable a la gestión de riesgo de crédito o de mercado, dados los casos de cuantiosas pérdidas por RO que sufrieron varias instituciones financieras en el mundo.

Factores de Riesgo Operacional: Los procesos, sistemas, equipos técnicos, recursos humanos y hechos externos son factores de RO, es decir, fuentes generadoras de riesgo que pueden o no provocar pérdidas:

- Los procesos son el conjunto interrelacionado de actividades para la transformación de elementos de entrada en productos o servicios,
- Los sistemas y equipos técnicos (la tecnología) son las herramientas empleadas para soportar los procesos de la entidad (software, hardware y telecomunicaciones),
- Los recursos humanos son las personas vinculadas directa o indirectamente con la ejecución de los procesos de una entidad financiera,
- Los hechos o acontecimientos externos son aquellos sobre los cuales la entidad no tiene control, por ejemplo, desastres naturales, actos terroristas, etc.

2.3. Plan de Administración de riesgo de crédito

2.3.1. Definición y concepto

El Plan Administración de Riesgo, como instrumento de gestión crediticia propone resolver el riesgo ocasionado por la morosidad de la cartera, coadyuvando a que la administración cumpla con los objetivos propuestos. A su vez, permitirá evaluar los mecanismos y técnicas de detección, acotamiento y reconocimiento oportuno de los riesgos que asume la entidad en el desarrollo de sus actividades de crédito.

En este ámbito, es clave la capacidad de la entidad para mantener permanentemente bien clasificada su cartera, su dominio sobre los factores de riesgo asociados a sus operaciones, y su disposición para reconocer en sus resultados, los riesgos individuales de crédito a que está expuesta en forma oportuna, con el fin de garantizar que el riesgo asumido por el fondo sea cubierto por un cierto capital capaz de absorber las máximas pérdidas que puede incurrir.

En este sentido, el que la empresa adopte modelos más eficientes para administrar el riesgo de crédito, es muy importante para los esfuerzos que la institución realiza con el fin de permanecer en un ambiente más competitivo y globalizado. De igual forma para que sobrevivan y se desarrollen deben entender el análisis de crédito así como implementar metodologías de valuación adecuadas para todas las actividades relacionadas con el riesgo crediticio. Sin embargo, el objetivo final de medir el riesgo de crédito sigue siendo el mismo: prever anticipadamente las pérdidas potenciales en las que podría incurrir una institución en el otorgamiento de créditos; dicho en otras palabras las diferentes metodologías buscan calcular la probabilidad de incumplimiento de un deudor frente a un acreedor una vez asumida la deuda

2.3.2. Características

Las características que debe reunir un Plan de riesgo son:

- *Ser flexible*: El plan deberá ser especificado en guías, en lugar de relacionar los detalles a situaciones individuales del desastre.
- *Contener un proceso de mantenimiento*: Eludir detalles innecesarios de manera que el plan pueda ser fácilmente actualizado.
- *Tener un costo Efectivo*: La planeación del proyecto deberá enfatizar en la necesidad de minimizar los costos del desarrollo del plan, respaldo redundante del procesamiento de la suscripción de honorarios, mantenimiento y costo de pruebas.
- *Respuesta organizada*: El plan debe proporcionar una lista de verificación de salidas que necesitan atención inmediata que sigue al desastre. Así mismo incluirá listas de números de teléfono y las direcciones de individuos para conectarlos.

- *Asignar Responsabilidades Específicas:* A individuos específicos deberá asignárseles la responsabilidad de cada salida que requiera atención durante la respuesta de Emergencia y el tiempo del periodo del procesamiento interno.
- *Incluir un Programa de Prueba:* La prueba con los usuarios para revisar los procedimientos de verificación de respaldo debe de realizar algo específico en los intervalos de tiempo. De tal forma que el plan cuente con un estado de frecuencias de prueba y documente la metodología de prueba.

2.3.3. Elementos del riesgo de crédito

El riesgo de crédito puede analizarse en tres dimensiones básicas: (Crouhy M. & Mark, 2011)

- **Riesgo de incumplimiento:** es la probabilidad de que se presente el no cumplimiento de una obligación de pago, el rompimiento de un acuerdo en el contrato de crédito o el incumplimiento económico. A este respecto, generalmente las autoridades establecen plazos de gracia antes de poder declarar el incumplimiento de pago.
- **Exposición:** la incertidumbre respecto a los montos futuros en riesgo. El crédito debe amortizarse de acuerdo con fechas establecidas de pago y de esta manera será posible conocer anticipadamente el saldo remanente a una fecha determinada; sin embargo, no todos los créditos cuentan con esta característica de gran importancia para conocer el monto en riesgo. Tal es el caso de los créditos otorgados a través de tarjetas de crédito, líneas de crédito revolventes⁵ para capital de trabajo, líneas de crédito por sobregiro, etc., ya que los saldos en estas modalidades de crédito se modifican según las necesidades del cliente, los desembolsos se otorgan

sin fecha fija contractual y no se conoce con exactitud el plazo de liquidación⁶; por ello se dificulta la estimación de los montos en riesgo.

- **Recuperación:** se origina por la existencia de un incumplimiento. No se puede predecir, puesto que depende del tipo de garantía que se haya recibido y de su situación al momento del incumplimiento. La existencia de una garantía minimiza el riesgo de crédito siempre y cuando sea de fácil y rápida realización a un valor que cubra el monto adeudado. En el caso de los avales, también existe incertidumbre, ya que no sólo se trata de una transferencia de riesgo en caso del incumplimiento del avalado, sino que podría suceder que el aval incumpliera al mismo tiempo y se tuviera entonces una probabilidad conjunta de incumplimiento.

Los eventos que originan los riesgos de crédito son el incumplimiento y el deterioro de la calidad crediticia del acreditado, con lo cual el crédito migra a una categoría de calificación más baja.

2.3.4. Modelos para estimar el Riesgo de Crédito

Los modelos de riesgo de crédito pueden proporcionar estimaciones sobre el riesgo de crédito (por ejemplo, la pérdida inesperada) que reflejan la composición de carteras individuales; por lo tanto, pueden reflejar mejor el riesgo de concentración frente a los enfoques que no se basan en la cartera.

El desarrollo de modelos para créditos es fundamental para una eficaz administración ya que permiten disponer de indicadores para monitorear el riesgo, lo que ayuda a asignar de manera adecuada el capital que necesita la institución financiera para afrontar el nivel de riesgo asumido. Existe una gran cantidad de indicadores de riesgo para portafolios crediticios, siendo los más importantes los siguientes:

- *Valor en Riesgo (VaR)*, es el cuantil de la distribución de pérdidas y ganancias asociadas a la cartera de crédito para un periodo de tiempo y un nivel de confianza dado.
- *Déficit Esperado (ES)*, es la pérdida esperada durante N días, condicionado a que la pérdida sea mayor que un cierto percentil de la distribución de pérdida. El ES al igual que el VaR, es función de dos parámetros, el horizonte de tiempo en días y el nivel de confianza.
- *Pérdida Esperada (PE)*, es la media de la distribución de pérdidas y ganancias, indica cuanto se puede perder en promedio y está asociada a la política de reserva preventiva que la institución debe tener contra los riesgos crediticios.
- *Pérdida no Esperada (PNE)*, esta medida puede estimarse como la diferencia entre el VaR y la pérdida esperada la misma que permite determinar el Capital requerido por el acreedor para hacer frente las pérdidas no anticipadas.

Estas permiten diseñar políticas para mitigar las pérdidas que puede tener el portafolio; como por ejemplo, la provisión que es un fondo de contingencia para proteger la cartera de crédito, representa el porcentaje del crédito original que las autoridades financieras esperan que se pierda dado el deterioro actual de la cartera; el capital económico, corresponde a un fondo que conforman los accionistas del banco para afrontar las pérdidas potenciales que son mayores a lo esperado por la cartera de crédito.

Estas pérdidas están asociadas a cambios en la calidad de la cartera de crédito en el tiempo y están compuestas por riesgos crediticios que no se consideran como probables o estimables en la fecha de evaluación, pero que pueden ocurrir en el futuro; límites de crédito, que constituyen una política ampliamente utilizada por las entidades financieras ya que permiten controlar o limitar las pérdidas de los

créditos en caso de incumplimiento. Por lo cual, los administradores deben desarrollar procesos de autorización de los límites de crédito, con los cuales se establece el monto máximo en riesgo que se está dispuesto a asumir con un cliente actual o futuro. (Zapata G., 2010)

Adicionalmente, los modelos pueden proporcionar:

- a) El incentivo para mejorar los sistemas y los esfuerzos de recolección de datos;
- b) Una definición más razonable de los límites y reservas;
- c) La fijación de precios más correcta en base a riesgos y desempeño, lo cual puede contribuir a un proceso más transparente de toma de decisiones; y
- d) Una base más coherente para la asignación de capital económico.

Existen fundamentalmente dos tipos de modelos para la estimación del riesgo de crédito: los tradicionales y los de enfoque moderno, dentro de este se encuentran los condicionales y no condicionales. Los principales objetivos que tienen estos modelos crediticios son: cuantificar la dependencia entre incumplimientos, calibrar el modelo con datos reducidos a partir de métodos estadísticos, estimar la probabilidad de incumplimiento de los créditos, medir la concentración de la cartera.

2.3.4.1. Modelo Tradicional

Son aquellos que se basan fundamentalmente en criterios subjetivos y el juicio o la experiencia del analista de crédito. El modelo tradicional más conocido es el de las cinco "C" del crédito (carácter, capital, capacidad, colateral y ciclo), también llamado modelo experto, en el cual la decisión se deja en manos de un analista de crédito, que analiza cinco factores claves. Implícitamente, la experiencia de dicha

persona, su juicio subjetivo y la evaluación de dichos factores constituyen los elementos determinantes a la hora de otorgar o no el crédito.

Los elementos analizados por este sistema son los siguientes:

- a) **Carácter:** mide la reputación de la firma, su voluntad para pagar y su historial de pago, se ha establecido empíricamente que la antigüedad de creación de una empresa es un indicio adecuado de su reputación de pago.
- b) **Capital:** mide la contribución de los accionistas en el capital total de la empresa y la capacidad de endeudamiento, estos se ven como buenos indicios de la probabilidad de quiebra.
- c) **Capacidad:** mide la habilidad para pagar, la cual se refleja en la volatilidad de los ingresos del deudor, es decir en la viabilidad de las ganancias del acreditado. Se dice que el pago de su deuda sigue una patrón de constancia pero las ganancias son volátiles y puede haber períodos en los que disminuye la capacidad de pago de la empresa.
- d) **Colateral:** En el evento de default, la entidad tendría derecho sobre el colateral dejado en garantía por el deudor. En el caso de incumplimiento, la entidad o empresa tiene determinados derechos sobre el colateral gravado por el deudor.
- e) **Ciclo económico:** es un elemento importante en la determinación de la exposición crediticia, sobre todo en aquellos sectores económicos que dependen de él.

Es importante aclarar que, en la práctica, un analista de crédito puede utilizar una metodología seguramente más amplia que las cinco C, puesto que su objetivo es obtener una clasificación de los acreditados y las operaciones crediticias.

2.3.4.2. Modelo Enfoque Moderno

Proporcionan estimadores de las pérdidas no esperadas, como indicador del capital necesario para hacerle frente a este tipo de riesgo. (Altman, 2010)

Los Modelos condicionales: son metodologías que pretenden conocer las causas del incumplimiento haciendo un análisis basado en un modelo de correlaciones de causalidad entre las diferentes variables financieras, sectoriales y macroeconómicas, en este tipo de modelos podemos encontrar el Credit Portfolio View, credit Monitor.

Los Modelos no condicionales: buscan calcular probabilidades de incumplimiento utilizando la información de un cierto conjunto de variables que caracterizan a los individuos sujetos de crédito como por ejemplo el creditmetrics.

2.4. La Cartera de Crédito

La cartera de créditos es una cuenta del activo que comprende los saldos de capital de las operaciones de crédito otorgados por la institución. En esta cartera se incluyen a las siguientes transacciones:

- Aquellas otorgadas con recursos propios o con fuentes de financiamiento interno o externo.
- Operaciones contingentes pagadas por la institución por incumplimiento de los deudores principales, los sobregiros en cuentas corrientes de los clientes y los valores por cobrar a tarjetahabientes.
- Contratos de arrendamiento mercantil financiero.

Estas transacciones se las puede clasificar, de acuerdo al cumplimiento de su vencimiento, en tres subcarteras: la cartera por vencer, la cartera vencida y la

cartera que no devenga intereses. Se entiende por cartera por vencer aquella cuyo plazo no se ha cumplido o aquella vencida hasta 30 días posteriores a la fecha de madurez del crédito o de acuerdo a lo establecido en el contrato, sin llegar a modificar los intereses por mora que se generan. A esta cartera también se la denomina cartera productiva.

La cartera vencida registra el valor de toda clase de créditos que por más de 30 días dejan de ganar intereses o ingresos. Una vez que una cuota se transfiere a cartera vencida todas las cuotas restantes por vencer y vencidas hasta 30 días, se reclasifican a la cartera que no devenga intereses. Estas dos últimas divisiones de la cartera de crédito conforman la cartera improductiva.

2.4.1. La morosidad de la cartera de créditos

La morosidad es una medida de su riesgo crediticio y se entiende como la proporción de créditos de una institución financiera que se encuentran en incumplimiento. (Aguilar & Camargo, 2009)

Los factores que han mostrado influencia en el comportamiento de la calidad de la cartera crediticia de una institución financiera, según la evidencia empírica, se hace una distinción entre los que afectan el entorno de la institución y la capacidad de pago de sus clientes (factores macroeconómicos) y aquellos que están más bien relacionados con las políticas de gestión de las propias firmas (factores microeconómicos)

2.4.1.1. Factores macroeconómicos de la morosidad

Existe una relación inversa entre ciclo económico y morosidad. Es decir, que la morosidad de los créditos tiene un carácter contra- cíclico: en fases de expansión de la actividad económica disminuyen los retrasos en los pagos de los créditos mientras que en las fases recesivas la morosidad crediticia se incrementa. Sin embargo, la relación entre morosidad y el ciclo puede no ser inmediata, existiendo probablemente rezagos entre ellos.

Otro aspecto relacionado con los determinantes macroeconómicos de la morosidad es la restricción de liquidez que enfrentan los clientes, sean estas empresas o familias, y que puede generar problemas en su capacidad de pago. Cuanto menos líquido presenten los agentes, mayor es la posibilidad de retrasarse en el pago de sus deudas. Para el caso de las empresas, Davis (1992) observó que estas ven reducida su liquidez cuando tienen que enfrentar mayores tasas interés por sus créditos o al dar incrementos en los salarios de sus trabajadores.

Finalmente para explicar la morosidad, se considera el nivel de endeudamiento de los prestatarios. Agentes con grandes deudas pueden enfrentar dificultades mayores para hacer frente a sus compromisos crediticios, ya sea porque deben enfrentar un servicio de la deuda mayor o porque ven reducido su acceso a nuevos créditos. Por lo tanto, cuando los agentes se encuentran más endeudados deberá esperarse un nivel de morosidad mayor.

En resumen, los determinantes macroeconómicos de la morosidad se pueden clasificar en tres grandes grupos: variables relacionadas con el ciclo de la actividad económica, las que afectan el grado de liquidez de los agentes, y aquellas variables que miden el nivel de endeudamiento de los mismos. La forma en que cada uno de estos grupos de variables contribuye a determinar el

comportamiento de la morosidad en los créditos bancarios genera hipótesis de comportamiento que deben ser evaluadas empíricamente. (Freixas, Heiva, & Inurrieta, 2009)

2.4.1.2. Factores microeconómicos de la morosidad

Existe un conjunto de factores que afectan el comportamiento de la morosidad de la cartera de créditos de una institución que están relacionados con las políticas de manejo y estrategias de participación en el mercado de cada entidad, es decir, son factores microeconómicos o internos a cada entidad.

El tipo de política crediticia seguida por la institución reviste gran importancia en la determinación de la calidad de su cartera de créditos. Por ejemplo, una política crediticia expansiva puede ir acompañada de un relajamiento en los niveles de exigencia a los solicitantes, lo que eleva la posibilidad de enfrentar problemas de selección adversa y con ello, el consiguiente incremento de los niveles de morosidad. No obstante, si la expansión de los créditos se lleva a cabo de manera cuidadosa, esta no implica necesariamente mayores niveles de mora para la institución.

La adecuada selección de los créditos y el mantenimiento de un buen sistema de vigilancia y recuperación de los mismos son también determinantes importantes de la tasa de recuperación, pues cuando la institución mejor realiza estas tareas, menor es la morosidad de su cartera crediticia. De esta forma, la evaluación, supervisión y recuperación de créditos son aspectos que se enmarcan dentro de lo que es la eficiencia operativa.

La disminución de los recursos destinados a la operación puede afectar la capacidad de control y recuperación de los créditos otorgados. Los trabajos elaborados encuentran evidencia de la relación entre gastos operativos y

morosidad, la que exhibe un signo negativo indicando que a mayores gastos operativos se tiene un nivel más bajo de morosidad.

El tema de la diversificación del riesgo del negocio bancario y su relación con la morosidad ha sido ampliamente tratado. Un banco puede otorgar sus recursos financieros en forma de inversiones en vez de créditos, de tal manera que tenga otras alternativas diferentes a incrementar su activo.

El efecto de esta diversificación sobre la morosidad es incierto, ya que por una parte se espera que sea positivo debido a que aumentar los créditos podría tener mayor riesgo que otras inversiones. Sin embargo, si el mercado formado por quienes demandan los recursos no está lo suficientemente bien cubierto, y hay agentes con poca probabilidad de mora que no han podido acceder al crédito, una política destinada a incorporar a estos agentes podría aumentar el peso de la cartera de créditos en los activos del banco mejorando la calidad de cartera.

Un punto muy importante en la determinación de la calidad de los créditos, son los márgenes relativos que lleve la institución por su actividad, el *spread* real recoge esta medida. El *spread* afecta a la morosidad de los créditos, y según la teoría de selección adversa precios más altos por realizar la intermediación ocasionan mayor mora, ya que no se dejaría de escoger malos deudores con costos más altos para ello. Sin embargo también puede darse el caso que un *spread* más alto funcione como un mecanismo de autoselección, por el que solo aquellos agentes que saben que están en capacidad de pagar altos intereses son los que solicitaran los créditos.

Finalmente, debe mencionarse que el poder de mercado en el mercado de créditos juega un rol importante para impulsar el control más eficiente de los créditos que se otorgan, ya sea por el desarrollo de nuevas tecnologías financieras de evaluación y control del riesgo crediticio.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DEL FONDO DE CESANTIA EMPLEADOS UNIVERSIDAD CENTRAL “FOCET”

3.1. Reseña histórica del fondo

El Consejo Universitario resuelve autorizar al señor Rector para que suscriba el Convenio para el establecimiento del Seguro de Cesantía Privado con la Asociación de Empleados y Trabajadores; y con la Federación de Asociaciones de Profesores de la Universidad Central. Este convenio se firmó el 19 de junio de 1979.

En sesión ordinaria del 1 de noviembre de 1977, aprueba el informe que presenta la Comisión de Planteamiento, Reforma Universitaria y Presupuesto el 28 de octubre de 1977, este convenio tiene como objeto amparar a sus socios y contiene principalmente lo siguiente:.

En Asambleas Generales se discute y aprueba el Reglamento del Fondo de Cesantía , FOCET, cuyo objetivo es amparar a todos los empleados y trabajadores afiliados a la Asociación; dicho Reglamento establece un aporte individual mensual obligatorio del 2% sobre la base imponible del asegurado.

Con lo anteriormente expuesto, se constituye el FONDO DE CESANTIA DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES FOCET, las aportaciones establecidas por cada una de ellas serán descontadas mensualmente del rol de pagos de manera automática y obligatoria.

Con el objeto de que el seguro de cesantía privado ampare a todos los empleados y trabajadores afiliados a la Asociación de la universidad, los contratantes aceptan en su totalidad la vigencia del Reglamento del Fondo de

Cesantía, FOCET y se comprometen al cumplimiento de sus disposiciones, en parte que a cada una de ella les compete.

Una vez aprobado el Convenio, su validez será indefinida, a no ser que una de las partes contratantes lo denuncie en caso de incumplimiento o de la inobservancia del Reglamento del Seguro de Cesantía Privado.

3.2. Misión

El Fondo de Cesantía de Empleados y Trabajadores de la Universidad Central del Ecuador- FOCET, es una entidad privada, administrada bajo principios de honestidad, reciprocidad y solidaridad, creado con el fin de amparar a sus socios, quienes al separarse de la institución serán beneficiarios de su Seguro de Cesantía Privado.

3.3. Visión

El Fondo de Cesantía de Empleados y Trabajadores de la Universidad Central del Ecuador-FOCET, será una entidad reconocida por los organismos de control, su estabilidad legal y económica la convertirá en líder entre los Fondos de Cesantía Privados, brindando confianza y reconocimiento entre los empleados y trabajadores activos y cesantes.

3.4. Objetivos

Fondo de Cesantía de Empleados de la Universidad Central, busca la satisfacción de sus afiliados a través de los siguientes objetivos:

- Otorgar y asegurar el beneficio d cesantía a los empleados y trabajadores de la Universidad Central, que cesaren en sus funciones y que cumplieren con los requisitos establecidos.

- Planificar, promover y ejecutar actividades financieras que permitan optimizar la inversión de los recursos provenientes del ahorro voluntario y del aporte personal, para mejorar prestaciones de cesantía.

3.5. Valores corporativos

Excelencia

Buscamos la perfección en la ejecución de nuestras tareas.

Creación de Valor de la Propiedad Colectiva

Actuamos y tomamos decisiones con el fin de incrementar el capital acumulado del fondo y por ende de la propiedad colectiva de sus afiliados.

Creatividad e Iniciativa

Practicamos el desarrollo autónomo de nuestros colaboradores y el mejoramiento continuo, a través del cuestionamiento de nuestros procesos, sistemas, productos y servicios, a fin de adaptarnos a los frecuentes cambios del entorno, con acción institucional.

Transparencia

Es la voluntad de las autoridades para la rendición de cuentas de las actividades realizadas.

Seguridad

En la administración de los recursos y la consecución de una cesantía que satisfaga las expectativas de los partícipes.

3.6. Productos de Crédito

Con el propósito de diversificar las inversiones del Fondo y atender las necesidades y líneas crediticias de los partícipes de manera eficaz y oportuna, se instituye el programa de préstamos que está sujeto a las disposiciones del reglamento del fondo.

Actualmente ofrece cuatro modalidades de créditos internos a sus partícipes, los cuales detallo a continuación:

Cuadro No.1
TIPOS DE CREDITOS

TIPOS DE CREDITOS	MONTO MAXIMO	PLAZO	TASA DE INTERES
Créditos Emergentes	3.000,00	24 meses	12%
Créditos Quirografarios	15.000,00	84 meses	12%
Créditos Prendarios	25.000,00	84 meses	12%
Créditos Hipotecarios para adquisición de vivienda y construcción	60.000,00	240 meses	9%

FUENTE: REGLAMENTO DE CRÉDITOS DEL FOCET
ELABORADO POR: JENNY JIBAJA R.

- **Créditos Emergentes:** Están destinados a cubrir cualquier contingencia familiar, personal.
- **Créditos Quirografarios:** Están destinados a cubrir necesidades puntuales de liquidez, con la finalidad de que los partícipes satisfagan sus necesidades de consumo inmediato como: vivienda, salud, educación y otras.
- **Créditos Prendarios:** Están destinados únicamente para a la adquisición o compra de vehículos.
- **Créditos Hipotecarios:** Son financiamiento a largo plazo de gran flexibilidad para la adquisición, construcción o mejoras de inmuebles destinados al objeto social del fondo.

3.6.1. Requisitos y condiciones para préstamos

3.6.1.1. Préstamos Emergentes.

Para ser beneficiario(a) del préstamo emergente, se requiere:

- a. Ser Empleado de la Universidad Central del Ecuador con nombramiento definitivo o contrato de servicios, con presupuesto universitario,
- b. Haber aportado al FOCET por lo menos veinticuatro meses (2 años),
- c. Presentar la solicitud de préstamo,
- d. Suscribir el Contrato y Pagaré del Crédito,
- e. Obligatoriedad del análisis entre la cesantía, la petición y la disponibilidad para el crédito a fin de prever lo que la ley determina por la edad ante la jubilación a partir de los 60 años de edad.

Montto: El préstamo emergente será por un valor máximo de tres mil dólares, siempre y cuando no supere el 80% de la cesantía a que tiene derecho el solicitante,

Plazo: El préstamo emergente será cancelado hasta en 24 cuotas mensuales, descontadas a través de roles del solicitante o debito bancario, previa la autorización expresada en el Contrato y Pagaré de Préstamo respectivo.

3.6.1.2. Préstamos Quirografarios.

Para ser beneficiario(a) del préstamo quirografario, se requiere:

- a. Ser Empleado de la Universidad Central del Ecuador con nombramiento definitivo o contrato de servicios, con presupuesto universitario,
- b. Haber aportado al FOCET por lo menos treinta y seis meses(3 años),

- c. Si el monto del préstamo no supera la cesantía acumulada del socio, no requiere garante solidario, revisión previa aplicando el Formulario de Análisis de Préstamos.
- d. Si el monto del préstamo supera la cesantía acumulada hasta el 200%, el socio requiere un garante solidario,
- e. Si el monto del préstamo supera la cesantía acumulada regirá sus condicionamientos a través de los siguientes rangos, y en los dos primeros con el máximo de \$ 15.000.00 USD.

Cuadro No. 2
GARANTES

EDAD	MONTO PARA CALCULO	GARANTES
Hasta 50 años	Hasta 300% de cesantía	2
de 51 hasta 60 años	Hasta 200% de cesantía	1
de 60 hasta 65 años	Hasta el valor acumulado en cesantía	0

FUENTE: REGLAMENTO DE CRÉDITOS DEL FOCET
ELABORADO POR: JENNY JIBAJA R.

- f. Tener un máximo de hasta 64 años de acuerdo a la siguiente escala:

Cuadro No. 3
PLAZO

EDAD	PLAZO
60	5 años plazo
61	4 años plazo
62	3 años plazo
63	2 años plazo
64	1 años plazo

FUENTE: REGLAMENTO DE CRÉDITOS DEL FOCET
ELABORADO POR: JENNY JIBAJA R.

- g. Presentar la solicitud de préstamo, firmada conjuntamente con el o los garantes solidarios, de ser el caso (literales e. y f.),
- h. Presentar fotocopias a color de las cédulas de ciudadanía a color del deudor y del o los garantes solidarios, de ser el caso (literales d. y e.),
- i. Suscribir el Contrato y Pagaré de Crédito, conjuntamente con el garante solidario (de ser el caso literal d.y e.),
- j. Un socio podrá garantizar hasta dos préstamos, pero a partir de los 65 años de edad no podrá ser garante.
- k. El garante solidario no debe estar sobregirado a la fecha de presentación de la solicitud.
- l. Obligatoriedad del análisis entre la cesantía, la petición y la liquidez del socio para el crédito, y a fin de prever lo que la ley determina por la edad ante la jubilación a partir de los 60 años de edad.

3.6.1.3. Préstamos Prendarios

Se crea el préstamo prendario para la adquisición de vehículos nuevos o usados, en el segundo caso, hasta del año anterior a la fecha de concesión del préstamo y previo visto bueno de la empresa aseguradora.

Para ser beneficiario del préstamo prendario, se requiere:

- a. Ser Empleado de la Universidad Central del Ecuador con nombramiento definitivo.
- b. Haber aportado al FOCET por lo menos treinta y seis meses (3 años).
- c. Presentar la solicitud de préstamo.
- d. Entregar fotocopias a colores legibles de las cédulas de ciudadanía de la persona peticionaria y de su cónyuge.

- e. Suscribir el Contrato de Préstamo Prendario con reserva de dominio a favor del FOCET y un pagaré.
- f. Suscribir el Contrato de Prenda Industrial.
- g. Obligatoriedad del análisis entre la cesantía, la petición y la disponibilidad para el crédito a fin de prever lo que la ley determina por la edad ante la jubilación.

Monto: El monto del préstamo será hasta veinte y cinco mil dólares para vehículos nuevos, incluido el seguro del vehículo.

El monto del préstamo para vehículos usados se otorgará por el valor del avalúo por parte de la empresa aseguradora con un máximo de quince mil dólares.

En caso de socios que tengan relación conyugal de hecho o de derecho, con sujeción al Código Civil, tendrán derecho al préstamo de hasta USD. 30.000 dólares sólo para la adquisición de vehículo nuevo.

Plazo: El plazo para el pago del préstamo prendario para vehículo será de hasta 96 meses (8años).

Garantía: Para asegurar el pago del préstamo prendario se constituirá prenda industrial sobre el vehículo que se adquiriera, a través del Fondo de Cesantía y se contratará obligatoriamente un seguro que cubra todo riesgo, el mismo que debe ser endosado a favor del FOCET y que deberá estar vigente hasta la total cancelación de la deuda. Los gastos que ocasionen la constitución de la prenda industrial, así como la Póliza de Seguro, correrán a cargo del prestatario.

El FOCET se reserva el derecho de seleccionar la empresa aseguradora para otorgar el préstamo prendario.

El Fondo de Cesantía entregará el valor del préstamo directamente a la casa comercial vendedora o al vendedor, según sea el caso.

3.6.1.4. Préstamos Hipotecarios para Construcción o Adquisición de Vivienda

Para ser beneficiario del préstamo con garantía hipotecaria, se requiere:

- a. Ser Empleado de la Universidad Central del Ecuador con nombramiento definitivo,
- b. Haber aportado al FOCET por lo menos treinta y seis meses (3 años),
- c. Presentar la solicitud de préstamo,
- d. Hipotecar un inmueble a favor del FOCET ante las instancias legales, con cláusula especial de CESIÓN DE DERECHOS de COBRO,
- e. Presentar fotocopias a colores legibles de las cédulas de ciudadanía del deudor y cónyuge; y,
- f. Suscribir el Contrato de Préstamo Hipotecario, en el que, en caso de renuncia, despido o jubilación sin haber cancelado la totalidad de la deuda, autoriza el descuento de todos los haberes a que tiene derecho en los organismos gremiales universitarios, así como en la Universidad; y un pagaré.
- g. Obligatoriedad del análisis entre la cesantía, la petición y la liquidez del socio para el crédito, y a fin de prever lo que la ley determina por la edad ante la jubilación.

Montos: El monto del préstamo será equivalente al 80% del avalúo del inmueble hipotecado, con un máximo de sesenta mil dólares.

En caso de socios que tengan relación conyugal de hecho o de derecho, con sujeción al Código Civil, tendrán derecho al préstamo hasta ochenta mil dólares.

Garantía: Como garantía del préstamo hipotecario, el FOCET aceptará solo primera hipoteca, y segunda, siempre y cuando el inmueble tenga primera hipoteca a favor del D. M. de Quito por obras de urbanización; además, que las dos terceras partes del valor del inmueble cubran el valor de la garantía del préstamo y el valor de las obras de urbanización.

El inmueble a hipotecar deberá ser de propiedad del socio o un familiar directo de hasta el primer grado de consanguinidad en línea vertical (Padres o Hijos) con su respectiva escritura individual, mas no con propiedad en porcentajes de DERECHOS y ACCIONES.

Los gastos que ocasionen los trámites para la hipoteca del inmueble a favor del FOCET y su posterior levantamiento, serán cubiertos por el beneficiario.

Plazo: El Plazo para el pago del préstamo con garantía hipotecaria será hasta 20 años y se entregará al solicitante de acuerdo con la siguiente tabla de relación edad/plazo, expresada en años.

Cuadro No. 4

PLAZO DE PAGO CREDITOS HIPOTECARIOS

EDAD DEL SOLICITANTE	PLAZO DE PAGO
Hasta 45 años	20 años plazo
46 años	19 años plazo
47 años	18 años plazo
48 años	17 años plazo
49 años	16 años plazo
50 años	15 años plazo
51 años	14 años plazo
52 años	13 años plazo
53 años	12 años plazo
54 años	11 años plazo
55 años	10 años plazo
56 años	9 años plazo
57 años	8 años plazo
58 años	7 años plazo
59 años	6 años plazo
60 años	5 años plazo
61 años	4 años plazo
62 años	3 años plazo
63 años	2 años plazo
64 años	1 años plazo

FUENTE: REGLAMENTO DE CRÉDITOS DEL FOCET
ELABORADO POR: JENNY JIBAJA R.

3.6.2. De los Intereses.

Los préstamos emergentes, quirografarios, y los prendarios para vehículos se conceden a una tasa de interés del 12% anual.

Los préstamos con garantía hipotecaria, los hipotecarios para la adquisición de inmueble, se concede a una tasa anual del 9%.

Los intereses se calculan sobre los saldos del préstamo concedido. La tasa de interés fijada a la entrega del préstamo regirá durante el período que dure el mismo, pudiendo ser revisada de acuerdo a la realidad económica del país.

3.6.3. De la Mora.

En caso de mora en el pago de las cuotas mensuales, se pagará interés adicional por mora, conforme a las estipulaciones del contrato. Cuando el deudor incurra en mora, el FOCET descontará el valor de todas las cuotas vencidas más los intereses generados en el retraso, de una sola vez, de las bonificaciones, el décimo tercer sueldo y décimo cuarto que paga la Universidad Central a sus servidores. Si luego del descuento persiste la mora, el FOCET declarará vencido el crédito y ejecutará la garantía. Para tal efecto, sin perjuicio de las acciones previstas en la ley, en el contrato se estipula que el deudor y el garante autorizan los descuentos que permitan cubrir el pago del crédito, de los haberes que tienen a su favor en la Universidad Central o en las demás instituciones gremiales o crediticias vinculadas.

Si el deudor renuncia o se acoge a la jubilación sin cancelar la totalidad de sus obligaciones, se le acreditará el valor de su cesantía a su deuda. Si el valor de la cesantía es menor al monto del crédito, el deudor continuará cancelando las cuotas pactadas, y el FOCET iniciará el respectivo trámite judicial.

3.7. Organigrama Estructural Actual

Presenta una estructura organizacional básica, la cual se presenta a continuación:

- La Asamblea General de Partícipes
- El Consejo de Administración
- El Comité de Riesgos
- El Comité de Inversión
- Área de contabilidad

A continuación se presenta un modelo de organización básico del fondo.

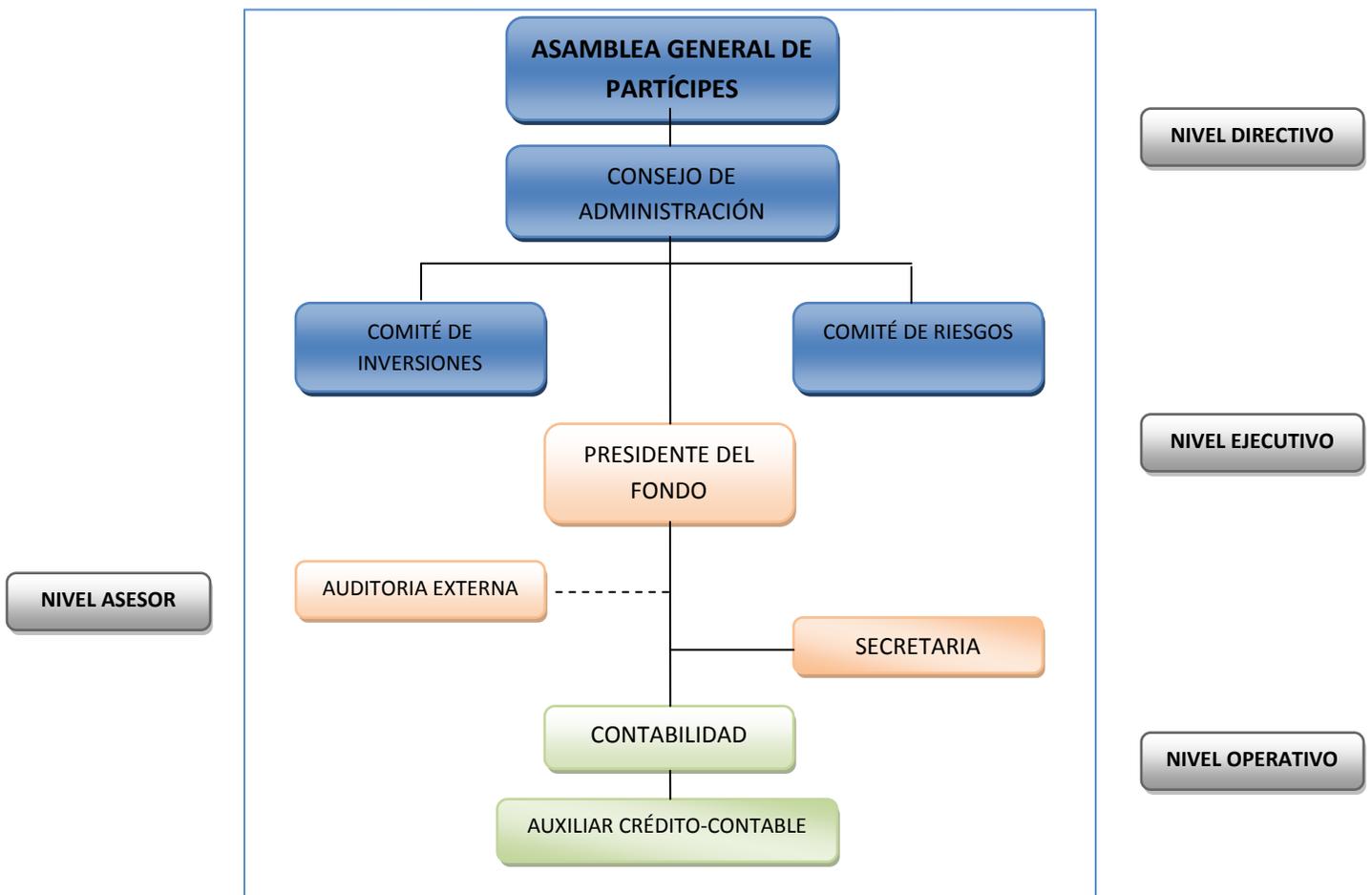


Gráfico No. 2
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

FUENTE: ESTATUTOS DEL FOCET

ELABORADO POR: JENNY JIBAJA R.

3.8. Análisis Situacional

3.8.1. Análisis Externo

3.8.1.1. Análisis del macro ambiente

El Focet desarrolla sus actividades dentro de un sistema muy competitivo, el cual puede verse afectada por varios factores que no son susceptibles de ser controlados; dichos factores pueden ser por ejemplo económicos, sociales, tecnológicos, etc. Es así que la empresa necesita saber en qué medida afectan estos factores, sean éstos positivos o negativos, en el entorno actual y tomar las acciones del caso para poder aprovecharlos o tratar de encontrar la forma de afrontarlos.

3.8.1.1.1. Factores Económicos

Dentro del ambiente económico es necesario considerar variables importantes como:

- **Volumen de crédito**

El informe de la Evolución del Volumen de Crédito y Tasas de Interés realiza una descripción del comportamiento de los préstamos en los diferentes segmentos, así como sus números de operaciones y monto promedio por operación. El análisis presenta información del período comprendido entre junio de 2012 y junio de 2013.

En el mes de junio de 2013 el volumen de crédito otorgado por el **sistema financiero privado** por segmento registra las siguientes variaciones anuales y mensuales:

Cuadro No. 5
VOLUMEN DE CRÉDITO SISTEMA FINANCIERO PRIVADO

Volumen de Crédito por segmento	Variación Mensual		Variación Anual	
	May 13 - Jun 13		Jun 12 - Jun 13	
CORPORATIVO	↑	7.48%	↑	5.68%
EMPRESARIAL	↓	-12.78%	↓	-19.69%
PYMES	↓	-6.54%	↘	-2.35%
CONSUMO	↗	2.21%	↑	10.98%
VIVIENDA	↑	32.58%	↓	-6.81%
MINORISTA	↓	-6.66%	↓	-16.48%
AC. SIMPLE	↑	5.39%	↘	-1.25%
AC. AMPLIADA	↘	-1.37%	↑	6.08%
Variación	↗	2.49%	↗	2.03%

Fuente: Banco Central del Ecuador

El volumen de crédito total otorgado por el sistema financiero privado para el mes de junio 2013 se situó en USD1,872.7 millones, que representa una ampliación de USD45.5 millones respecto a mayo de 2013, equivalente a una tasa de variación mensual de 2.49% y a una tasa de variación anual de 2.03%.

En el mes de junio de 2013 el volumen de crédito otorgado por el **sistema financiero público** por segmento registra las siguientes variaciones anuales y mensuales:

Cuadro No. 6
VOLUMEN DE CRÉDITO SISTEMA FINANCIERO PÚBLICO

Volumen de Crédito por segmento	Variación	
	Mensual May 13 - Jun 13	Anual Jun 12 - Jun 13
CORPORATIVO	↓ -32.78%	↓ -73.69%
EMPRESARIAL	↓ -5.67%	↘ -3.52%
PYMES	↓ -23.30%	↘ -2.14%
CONSUMO	↑ 7.25%	↑ 187.00%
MINORISTA	↘ -1.76%	↑ 80.70%
AC. SIMPLE	↘ -3.52%	↑ 32.72%
AC. AMPLIADA	↗ 0.51%	↑ 118.28%
TOTAL	↓ -9.38%	↗ 0.38%

Fuente: Banco Central del Ecuador

El volumen de crédito total otorgado por el sistema financiero público para el mes de junio 2013 se situó en USD98.4 millones, que representa una disminución de USD10.2 millones respecto a junio de 2012, equivalente a una tasa de variación mensual de -9.38% y a una tasa de variación anual de 0.38%.

Connotación:

Ante la realidad económica actual para el FOCET la participación de la banca privada pero sobretodo la pública representa una **amenaza** para el fondo pues reafirman el rol de la Banca Pública como banca de desarrollo no solamente de crédito sino también de inversión, lo que puede motivar a que muchos socios de del Fondo de Cesantía, decidan operar con la Banca Pública.

- **Tasa De Interés**

Es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

La tasa activa, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

La tasa pasiva, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado

Según fuente del Banco Central, desde septiembre de 2007 hasta octubre de 2008, el Gobierno Nacional implementó una política de reducción de tasas activas máximas, a partir de esta fecha las tasas se han mantenido estables a excepción de los segmentos de: Consumo que pasó de 16.30% a 18.92% en junio 2009 y en febrero 2010 regresó a su tasa anterior (16.30%); en junio de 2010 el Microcrédito Minorista disminuyó de 33.90% a 30.50% y Microcrédito de Acumulación Simple de 33.30% se redujo a 27.50%.

Cuadro No. 7
TASAS DE INTERÉS EN EL MERCADO

Segmento	Tasa Activa Efectiva Máxima				Tasa Referencial		Diferencia Sep 07 - Jul 13	
	sep-07	jul-09	feb-10	jul-11	sep-07	jun-13	Máxima	Ref.
Productivo Corporativo	14.03	9.33	9.33	9.33	10.82	8.17	- 4.70	- 2.65
Productivo Empresarial (1)	n.d.	10.21	10.21	10.21	n.d.	9.53	-	-
Productivo PYMES	20.11	11.83	11.83	11.83	14.17	11.20	- 8.28	- 2.97
Consumo	24.56	18.92	16.30	16.30	17.82	15.91	- 8.26	- 1.91
Consumo Minorista	37.27	-	-	-	25.92	-	-	-
Vivienda	14.77	11.33	11.33	11.33	11.50	10.64	- 3.44	- 0.86
Microcrédito Minorista	45.93	33.90	33.90	30.50	40.69	28.82	- 15.43	- 11.87
Microcrédito Acum. Simple	43.85	33.30	33.30	27.50	31.41	25.20	- 16.35	- 6.21
Microcrédito Acum. Ampliada	30.30	25.50	25.50	25.50	23.06	22.44	- 4.80	- 0.62

Fuente: Banco Central del Ecuador

Connotación:

Para el fondo es una **oportunidad** poder otorgar créditos a una tasa de interés más baja en comparación a la tasa efectiva del mercado financiero.

3.8.1.1.2. Factores Tecnológicos**Análisis:**

Actualmente, las instituciones y empresas, tanto privadas como públicas del país se ven en la obligación de considerar los avances tecnológicos de última generación para facilitar sus actividades y proveer productos y/o servicios de calidad al cliente, demostrando su competitividad en el mercado.

Connotación:

Para el fondo, se ha convertido en una **amenaza**. Debido que, existen constantes cambios tecnológicos de sistemas de créditos pero su costo es muy elevado y debido al departamento pequeño y por limitarse su población solamente a empleados y trabajadores de la universidad no se da la importancia a este factor para invertir en tecnología moderna.

3.8.1.1.3. Factores Políticos

La suspensión del aporte patronal según decreto ejecutivo No. 1406 de 24 de Octubre de 2008, Artículo 1: A partir del 1 de enero de 2009 no se egresará, a título alguno, recursos del Presupuesto General del Estado destinados a financiar Fondos Privados de Jubilación Complementaria y de Cesantía Privada, bajo cualquier nombre o denominación, de entidades del Sector Público”.

Connotación:

Para el fondo constituye una **amenaza** la eliminación del aporte patronal por parte del estado, puesto que representaba un flujo de efectivo mensual para el fondo destinando a la acumulación de cesantía de sus partícipes.

3.8.1.2. Análisis Microambiente

Análisis externo relacionará la situación de la empresa frente a los demás, para tal propósito nos basaremos en las 5 fuerzas de Porter.

3.8.1.2.1. Amenaza de nuevos competidores

Dentro de esta fuerza se analizan seis barreras de entrada que pueden usarse para crear ventajas competitivas:

a. Economía de Escala:

Actualmente la empresa cuenta con productos de créditos a tasas preferenciales en comparación con el mercado actual, por lo que en actualidad no se preocupan de establecer nuevos productos de créditos y aumentar su competitividad.

b. Diferenciación de producto:

El Focet, cuenta más que con un producto, con un servicio diferenciado, que le permite ofrecer una asistencia completa y ágil en el otorgamiento del crédito con entrega del dinero en máximo 48 horas o aprobación inmediata según la necesidad.

c. Inversiones de Capital:

La inversión de capital se fortalece principalmente con los rendimientos ganados por la acumulación de capital en pólizas de inversión.

e. Acceso a canales de distribución:

La empresa no posee canales de distribución. Su estrategia es dar a conocer sus servicios a través de publicidad, revista universitaria con los productos que ofrece a sus partícipes y a su vez, informar a los que busca de sus servicios.

f. Política gubernamental:

Como política gubernamental estamos en constante información con normas o decretos que deban analizarse y que posiblemente influyan en cambios de políticas del fondo.

3.8.1.2.2. Rivalidad de la competencia

El Focet por ser el único fondo de empleados y trabajadores al que pueden acudir los partícipes de la Universidad Central no consideramos tener competencia puesto que ofrecemos tasas preferenciales y crédito inmediato en relación al mercado financiero privado.

3.8.1.2.3. Poder de negociación de los proveedores

El fondo no cuenta con proveedores que influyan directamente en su rendimiento financiero puesto que su actividad económica es la acumulación de cesantías y como beneficios de esta acumulación se otorgan créditos.

3.8.1.2.4. Poder de negociación de los clientes

Mediante estrategias de negociación como es la demostración del producto, explicación de los servicios que se les puede otorgar y el manejo de una comunicación técnica y específica, ha logrado llegar a su público objetivo, sin embargo les queda mucho por hacer siempre y cuando la empresa cuente con el

personal idóneo para que realice las estrategias de comercialización, lo que se convierte en una debilidad para la empresa.

3.8.1.2.5. Amenaza de productos sustitutos

Al momento no existe una amenaza importante que pueda ocasionar el cierre de la empresa, sin embargo existe la necesidad de generar valores organizacionales en su recurso humano, siendo esta condición una debilidad para el FOCET.

3.8.2. Análisis Interno

Se establece las condiciones de organización que actualmente la empresa mantiene para la ejecución de sus actividades.

3.8.2.1. Capacidad Directiva

Los Miembros del Comité de administración, establecen las metas a alcanzar, organiza las tareas a cumplir, motiva, comunica, controla y evalúa el desarrollo de su organización.

3.8.2.2. Capacidad en Talento Humano

Se muestra duplicidad y repetición en los procesos, no se realiza pruebas de ingreso para el nuevo personal administrativo ni se analiza experiencia, pero pese a esta debilidad el personal ofrece una excelente atención al cliente.

Existen deficientes procesos de control operativo y financiero.

3.8.2.3. Capacidad Tecnológica

Se puede decir que la empresa posee una capacidad tecnológica adecuada, sus equipos de trabajo están acorde a los avances tecnológicos, sus sistemas de crédito y contable tienen un nivel aceptable tecnológico.

Como debilidad al Fondo le falta implementar una página web, que permita optimizar sus servicios.

3.8.2.4. Capacidad Financiera

El fondo cuenta con buena solvencia financiera, y cumple con un plan presupuestario que le permite entregar satisfactoriamente las cesantía a sus participes o socios.

La empresa para recuperar su cartera no tiene establecida las políticas de cobranza, de manera que le permita accionar de forma inmediata para cumplir en los tiempos previstos los ingresos por el producto o servicio prestado.

3.8.2.5. Capacidad competitiva

Los recursos materiales que tiene el Focet representan una fortaleza, en razón de que cuenta con instalaciones propias para el funcionamiento de la empresa; Adicional como fortaleza competitiva existe agilidad en la entrega de créditos.

3.9. Matriz F.O.D.A.

La matriz F.O.D.A. permite observar un sin número de manifestaciones que representan la principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen un impacto tanto positivo como negativo en el desarrollo del Fondo de Cesantía de Empleados y Trabajadores de la Universidad Central- FOCET.

Cuadro No. 8
MATRIZ F.O.D.A DEL FCETUC-FOCET

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Capacidad Directiva * Pertenencia de los Miembros del comité de administración. * Rendición de cuentas	Factor Económico * Ingresos per cápita * Ampliación de cartera de créditos * Incremento voluntario del porcentaje de aportes por parte de los partícipes * La tasa de interés es baja en comparación a la tasa efectiva del mercado financiero	Capacidad Directiva * Inexistencia de un documento formal que detalle la planeación, procesos y controles de las actividades * Riesgo legal generado en administraciones anteriores	Factor Económico * Incremento del índice inflacionario * El protagonismo de la Banca Pública como banca de desarrollo
Capacidad Competitiva * Infraestructura física * Agilidad, eficiencia y oportunidad en la entrega de créditos a los partícipes * Los rendimientos ganados son acreditados a las cuentas individuales de los partícipes * Alta rentabilidad * Plazos razonables * Bajos costos operativos	Factor Político * Participación conjunta con autoridades de la Universidad Central	Capacidad Competitiva * Ausencia de campañas promocionales y concientización sobre el ahorro y sus beneficios	Factor Político * Eliminación del aporte patronal, a partir de Decretos Ejecutivos del 2009
Capacidad Financiera * Diversidad de modalidades de créditos a disposición de los partícipes * Solvencia Financiera * Entrega satisfactoria de cesantías * Cómoda tasa de interés * Los excedentes son distribuidos en beneficio de los partícipes	Factor Social * Reconocimiento a la institución por la ayuda social a través de la concesión de préstamos.	Capacidad Financiera * No tiene establecidas políticas de cobranza	Factor Social * La jubilación voluntaria por parte de empleados, puesto que representa el retiro de fondos
Capacidad Tecnológica * Equipos modernos * Sistema de créditos * Sistema contable	Factor Tecnológico No	Capacidad Tecnológica * falta de implementación de una pagina web de la entidad	Factor Tecnológico * Constantes cambios tecnológicos del sistema de créditos
Capacidad en Talento Humano * Excelente atención al cliente * Personal motivado	Factor Geográfico * Atención en oficinas ubicadas en el interior de la Universidad Central Factor competitivo * Convenio de debito bancario con el Banco Pichincha.	Capacidad en Talento Humano * Duplicidad y repetición de procesos * Personal administrativo con nivel medio y bajo de formación * Deficientes procesos de control operativo y financiero * Escasa capacitación al personal	Factor Geográfico No Factor Competitivo * Alta competencia en el mercado financiero * Ofertas crediticias a menor costo, mayor monto y mayor plazo.

FUENTE : FCETUC-FOCET

ELABORADO POR: LA AUTORA

CAPÍTULO IV

ANALISIS DE LA CARTERA DE CREDITO DEL FOCET

4.1. Cartera de Crédito por vencer

La cartera de crédito por vencer, denominada también cartera sana, es aquella que aun no ha entrado a un periodo de morosidad, es decir aquí se contabiliza los créditos cuyo plazo no ha vencido.

En el Fondo de Cesantía de Empleados y Trabajadores de la Universidad Central FOCET, la cartera de crédito vigente al 31-12-2012, suma USD 8'577.688,51 dólares. En el siguiente cuadro, se muestra a la vez, la subclasificación de la cuenta Cartera de créditos por vencer.

Se encuentra así:

Cuadro No. 9
CARTERA DE CREDITO VIGENTE

CARTERA DE CREDITO VIGENTE DE PARTICIPES	MONTO EN DÓLARES	PORCENTAJE
Préstamos Emergentes	373.161,69	4,35%
Préstamos Quirografarios	5.288.915,79	61,66%
Préstamos Quirografarios Fojindex	503,66	0,01%
Préstamos Prendarios	222.033,94	2,59%
Préstamos Hipotecarios para adquisición de vivienda	623.410,06	7,27%
Préstamos Hipotecarios para construcción o mejora de vivienda	1.693.811,60	19,75%
Préstamos Hipotecarios Fojindex	375.851,77	4,38%
TOTAL	8.577.688,51	100,00%

FUENTE: FOCET- ESTADOS FINANCIEROS
ELABORADO POR: JENNY JIBAJA R.

4.2. Cartera de Crédito vencida

La cartera de crédito vencida, es aquella cartera se encuentra vencida en su pago, en el Fono de Cesantía de Empleados y Trabajadores de la Universidad Central presenta al 31-12-2012, suma USD 62.485,00 dólares. En el siguiente cuadro, se muestra la sub clasificación de la cuenta Cartera de créditos vencida.

Se encuentra así:

Cuadro No. 10
CARTERA DE CREDITO VENCIDA

CARTERA DE CREDITO VENCIDA DE PARTICIPES	MONTO EN DÓLARES	PORCENTAJE
Préstamos Emergentes	8.849,72	14,16%
Préstamos Quirografarios	33.329,71	53,34%
Préstamos Quirografarios Fojindex	173,15	0,28%
Préstamos Prendarios	1.167,20	1,87%
Préstamos Hipotecarios para adquisición de vivienda	828,62	1,33%
Préstamos Hipotecarios para construcción o mejora de vivienda	16.894,81	27,04%
Préstamos Hipotecarios Fojindex	1.241,79	1,99%
TOTAL	62.485,00	100,00%

FUENTE: FOCET- ESTADOS FINANCIEROS
ELABORADO POR: JENNY JIBAJA R.

Al analizar la cartera de créditos vencida de los 3 últimos años (2010-2011-2012), se puede evidenciar que existe mayor porcentaje de vencimiento en los productos de créditos quirografarios e hipotecarios para construcción.

Se puede evidenciar según el siguiente cuadro que no ha existido un proceso eficiente en el análisis y control interno en su cartera debido a la débil gestión de cobranza, a la inexistencia de un análisis técnico previo al otorgamiento del crédito y a la difícil recuperación de cartera vencida que se arrastra de años anteriores.

Cuadro No. 11
COMPORTAMIENTO DE CARTERA VENCIDA AÑOS ANTERIORES

CARTERA DE CREDITO VENCIDA	AÑO 2010		AÑO 2011		AÑO 2012	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Préstamos Emergentes	10.568,00	11%	11.600,80	13%	8.849,72	14%
Préstamos Quirografarios	40.648,50	43%	45.680,70	52%	33.329,71	53%
Préstamos Quirografarios Fojindex	0,00	0%	0,00	0%	173,15	0%
Préstamos Prendarios	4.589,49	5%	3.700,50	4%	1.167,20	2%
Préstamos Hipotecarios para adquisición de vivienda	2.580,00	3%	1.568,00	2%	828,62	1%
Préstamos Hipotecarios para construcción o mejora de vivienda	35.867,00	38%	25.600,00	29%	16.894,81	27%
Préstamos Hipotecarios Fojindex	0,00	0%	0,00	0%	1.241,79	2%
TOTAL	94.252,99	100%	88.150,00	100%	62.485,00	100%

FUENTE: FOCET- ESTADOS FINANCIEROS
ELABORADO POR: JENNY JIBAJA R.

4.3. Morosidad por Tipo de crédito

En el siguiente cuadro se presenta los indicadores de morosidad por cada producto de crédito en el Fondo de Cesantía de Empleados y Trabajadores de la Universidad Central FOCET al 31 de Diciembre del año 2012.

Cuadro No. 12
MOROSIDAD POR TIPO DE CRÉDITO

PRODUCTO DE CRÉDITO	CARTERA DE CREDITO VENCIDA DE PARTICIPES	CARTERA TOTAL DE CREDITOS	INDICE DE MOROSIDAD
Préstamos Emergentes	8.849,72	8.640.173,51	0,10%
Préstamos Quirografarios	33.329,71	8.640.173,51	0,39%
Préstamos Quirografarios Fojindex	173,15	8.640.173,51	0,00%
Préstamos Prendarios	1.167,20	8.640.173,51	0,01%
Préstamos Hipotecarios para adquisición de vivienda	828,62	8.640.173,51	0,01%
Préstamos Hipotecarios para construcción o mejora de vivienda	16.894,81	8.640.173,51	0,20%
Préstamos Hipotecarios Fojindex	1.241,79	8.640.173,51	0,01%
RIESGO TOTAL			0,72%

*FUENTE: FOCET- ESTADOS FINANCIEROS
ELABORADO POR: JENNY JIBAJA R.*

Según el detalle presentado, la mayor concentración de morosidad se establece en el producto de préstamos Quirografarios con un 0.39%; préstamos Hipotecarios para Construcción o mejora de vivienda con el 0.20%, préstamos Emergentes con una mora de 0.10%, seguidos de los productos de préstamos prendarios, hipotecarios para adquisición de vivienda e hipotecarios Fojindex con el 0.01% dándonos una morosidad total del 0.72%.

4.4. Análisis de la Cartera en relación a los Estados Financieros

Para realizar el análisis vertical de la cartera de crédito, se tomará en cuenta el Estado de Situación Financiera con corte al 31 de Diciembre del 2012, que se presenta a continuación:

Cuadro No. 13

**FONDO DE CESANTÍA DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES U. CENTRAL "FOCET"
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
DEL 1 de Enero AL 31 de Diciembre del 2012**

NOMBRE	SUBTOTAL	TOTAL	%	%
ACTIVO		11.068.143,66		100,00%
FONDOS DISPONIBLES		1.766.582,68		15,96%
Caja	80,00		0,00%	
Bancos e instituciones financieras locales	1.766.502,68		15,96%	
INVERSIONES		8.956.804,08		80,92%
Certificados de depósitos a plazos	304.278,88		2,75%	
CARTERA DE CREDITO PRIVATIVA VIGENTE DE PARTICIPES	8.577.688,51		77,50%	
Préstamos Emergentes	373.161,69			
Préstamos Quirografarios	5.288.915,79			
Préstamos Quirografarios Fojindex	503,66			
Préstamos Prendarios	222.033,94			
Préstamos Hipotecarios para adquisición de vivienda	623.410,06			
Préstamos Hipotecarios para construcción o mejora de vivienda	1.693.811,60			
Préstamos Hipotecarios Fojindex	375.851,77			
CARTERA DE CREDITO PRIVATIVA VENCIDA DE PARTICIPES	62.485,00		0,56%	
Cartera vencida de capital préstamos emergentes	7.593,58			
Cartera vencida de capital préstamos quirografarios	21.830,15			
Cartera vencida de capital préstamos quirografarios fojindex	164,59			
Cartera vencida de capital préstamos prendarios	593,50			
Cartera vencida de capital préstamos hipotecarios para adquisición de vivienda	69,23			
Cartera vencida de capital Hipotecarios para construcción o mejora de vivienda	9.249,97			
Cartera vencida de capital préstamos hipotecarios fojindex	457,21			
Cartera vencida de intereses préstamos emergentes	1.231,84			

Cartera vencida de intereses préstamos quirografarios	11.063,92				
Cartera vencida de intereses préstamos quirografarios fojindex	8,56				
Cartera vencida de intereses préstamos prendarios	547,60				
Cartera vencida de intereses préstamos hipotecarios para adquisición de vivienda	735,40				
Cartera vencida de intereses Hipotecarios para construcción o mejora de vivienda	7.321,46				
Cartera vencida de intereses préstamos hipotecarios fojindex	749,59				
Cartera vencida de seguro préstamos emergentes	24,30				
Cartera vencida de seguro préstamos quirografarios	435,64				
Cartera vencida de seguro préstamos prendarios	26,10				
Cartera vencida de seguro préstamos hipotecarios para adquisición de vivienda	23,99				
Cartera vencida de seguro Hipotecarios para construcción o mejora de vivienda	323,38				
Cartera vencida de seguro préstamos hipotecarios fojindex	34,99				
CARTERA VENCIDA DE APORTACIONES PARTICIPES		12.351,69		0,11%	
Cartera vencida de aporte personal	10.136,72				
Cartera vencida de aporte voluntario	2.214,97				
CUENTAS POR COBRAR			88.005,95		0,80%
POR COBRAR INVERSIONES NO REDIMIDAS AL VENCIMIENTO		109.210,58		-0,99%	
(Provisión por cobrar inversiones no redimidas al vencimiento)	109.210,58				
CUENTAS POR COBRAR VARIAS		197.216,53		1,78%	
Anticipos al personal	200,00				
A terceras personas	197.014,20				
Costos recaudaciones bancarias	2,33				
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			8.391,80		0,08%
PROPIEDADES - BIENES EQUIPOS		23.363,74		0,21%	
Muebles y enseres	11.687,30				
Equipos de oficina	997,68				
Equipos de computación	10.678,76				
DEPRECIACION ACUMULADA		14.971,94		-0,14%	
(Depreciación acumulada muebles y enseres)	4.878,61				
(Depreciación acumulada de equipos de oficina)	760,90				
(Depreciación acumulada equipos de computación)	9.332,43				
OTROS ACTIVOS			248.359,15		2,24%
INVERSIONES ACCIONES EMPRESAS Y OTRAS ENTIDADES		240.874,22		2,18%	
En Compañías y Sociedades	240.874,22				

GASTOS ANTICIPADOS		7.484,93		0,07%
Programas de computación y licencias	20.104,00			
Otros Gastos Anticipados	150,00			
(Amortizaciones gastos anticipados)	12.769,07			
PASIVOS			1.800.156,44	100,00%
OBLIGACIONES POR PAGAR CON PARTICIPES			1.620.819,63	90,04%
OBLIGACIONES POR PAGAR CON PARTICIPES		1.620.819,63		
Cuentas por pagar partícipes corrientes(Intereses x pag. socios)	1.619.585,96			
Cuentas por pagar devolución seguro desgravamen Equivida	1.233,67			
OBLIGACIONES FINANCIERAS			3.529,42	0,20%
Sobregiros		3.529,42		0,20%
CUENTAS POR PAGAR			22.769,70	1,26%
OBLIGACIONES PATRONALES		1.016,91		0,06%
PROVEEDORES		3.540,00		0,20%
OBLIGACIONES CON PARTICIPES POR INTERMEDIACION		983,73		0,05%
SEGUROS DE SALDOS		17.229,06		0,96%
Seguro de desgravamen	17.229,06			
CUENTAS POR PAGAR PARTICIPES A LARGO PLAZO			153.037,69	8,50%
CUENTAS POR PAGAR PRESTACIONES LIQUIDADAS A L/PLAZO		153.037,69		8,50%
PATRIMONIO			9.267.987,21	100,00%
CAPITAL SOCIAL FONDOS CAPITALIZADOS			4.141.609,26	44,69%
FONDOS ARRANQUE		4.141.609,26		44,69%
Capital Inicial	4.141.609,26			
OTROS APORTES PATRIMONIALES			80,00	
DONACIONES		80,00		
FONDO CORRIENTE			4.393.991,72	47,41%
FONDO CORRIENTE		4.393.991,72		47,41%
Aportes personales	3.244.014,31			
Aportes voluntarios	470.504,71			
Aportes patronales	256.301,77			
Otros aportes "Rendimientos"	423.170,93			
SUPERAVIT/DEFICIT (RESULTADOS)			732.306,24	7,90%
SUPERAVIT / UTILIDAD RESULTADO		781.841,05		7,90%
DEFICIT / PERDIDAS RESULTADO		49.534,81		
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO			11.068.143,66	

FUENTE: FOCET- ESTADOS FINANCIEROS
ELABORADO POR: JENNY JIBAJA R.

Análisis:

Del total de Activos (100%) el mayor porcentaje se concentra en el rubro de Cartera de Crédito con un total de \$ 8'640.173,51 dólares que equivale al 78.06%, de los cuales la cuenta Cartera de Crédito vigente o por vencer, también denominada la cartera sana o productiva representa el 77.50% con un valor de \$ 8'577.688,50 dólares.

En cuanto a la cartera de crédito VENCIDA, que es aquella que tiene el mayor riesgo ya que se encuentra sin pagar por mucho tiempo e inclusive muchos de estos créditos vencidos se encuentran en trámite de recuperación judicial, cuyo valor corresponde a \$62.485,00 dólares representando un porcentaje de 0.56% sobre el total de los activos.

Como se presentó anteriormente, el porcentaje de cartera vencida al cierre del ejercicio económico 2012 es aceptable. Sin embargo, son cuentas que están más de un año en mora y a pesar de haberles dado oportunidades de pago, están nuevamente en mora.

Es por esto sumamente importante la implementación de políticas sanas y definir procesos que reduzcan el riesgo de posibles pérdidas en el no cobro de créditos otorgados.

CAPÍTULO V

DISEÑO DEL PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO CREDITICIO PARA DISMINUIR LAS CUENTAS INCOBRABLES POR CARTERAS VENCIDAS, PARA LA EMPRESA PRIVADA FOCET

5.1. Implementación de estrategias a través de un Plan de Acción

Existen distintos tipos de estrategias que pueden ser utilizadas para gestionar los eventos de riesgo y pretenden ser un apoyo para personas encargadas de la administración y operación del Fondo.

Los distintos tipos de estrategias y sus acciones asociadas se describen en la siguiente ilustración:

TIPOS DE ESTRATEGIAS	ACCIONES
EVITAR	Subcontratar Salir o evitar
CONTROLAR	Prevenir Mitigar
FINANCIAR	Provisionar Asegurar
TRANSFERIR	Coberturas

Gráfico No. 3

TIPOS DE ESTRATEGIAS

ELABORADO POR: JENNY JIBAJA R.

Para efecto de este proceso se diseña el siguiente Plan de Acción:

Cuadro No. 14

PLAN DE ACCION					
OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RECURSOS	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE
Tratar el problema antes que surja	Estrategias proactivas para tratar la morosidad antes que comience	<ul style="list-style-type: none"> * Educar al cliente en todo lo que implica acceder a un crédito. * Premiar a los clientes que realizan su pago puntual (creditos inmediatos, montos mayores obsequios, tasas preferenciales) 	financieros	trimestral	Comité de Riesgos
Trabajar con los clientes para lograr la regularización o rehabilitación de sus cuentas	Estrategia de convenios de pago	<ul style="list-style-type: none"> * Involucrar al cliente en la programación de fechas de pago que sean mutuamente favorables * Determinar con el cliente las fechas con mayor ingreso o liquidez * Analisis del ingreso de la unidad familiar 	humanos	mensual	Nivel Operativo
Recuperar a tiempo las cuentas por cobrar, evitando de esta manera que las mismas se vuelvan incobrables y causen perdida.	Fomentar la alta productividad en el área de cobranza	<ul style="list-style-type: none"> * Seleccionar al personal adecuado * Definir responsabilidades de cada participante (gestores de campo, call center) * Se efectúan revisiones periódica de la efectividad del proceso de cobro * Revisión y seguimiento de cuentas * Identificar y separar los créditos más problemáticos 	humanos	mensual	Comité de Riesgos- Nivel operativo
Recuperar el activo (Créditos)	Implementar un sistema de incentivos que permitan tener al personal motivado y comprometido con el fondo	<ul style="list-style-type: none"> * Informar al personal sobre los procedimientos del sistema de incentivos * Capacitar el personal en técnicas, tácticas, herramientas de cobranza * Se comisionará según porcentajes de recuperación * Establecer fechas límite de cumplimiento de acciones para alcanzar incentivos * Medición del cumplimiento alcanzado 	financieros- humanos	bimestral	Comite de Riesgos

ELABORADO POR: JENNY JIBAJA R.

5.2. Diseño e implementación del plan.

Para la implementación del plan de administración de riesgo crediticio se requiere el desarrollo y aplicación de estrategias y procesos que permitan la operación en un ambiente y condiciones que influyan positivamente y permitan la ejecución de los principios de la administración de los riesgos en todos los niveles de la organización.

Para esto se desarrollará la propuesta de este plan enfocado en los siguientes macro procesos.

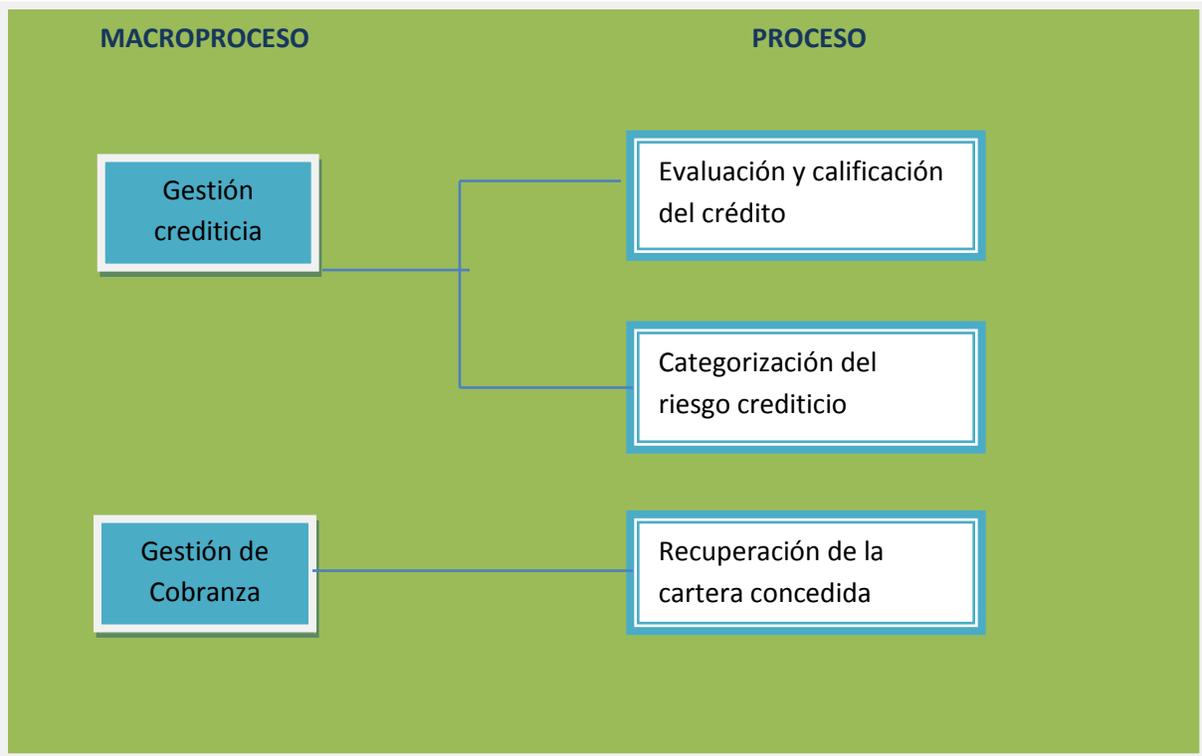


Gráfico No. 4

MACROPROCESO CREDITICIO

ELABORADO POR: JENNY JIBAJA R.

5.2.1. Gestión Crediticia

Para incorporar este proceso, es clave para asegurar que todas las personas que colaboran en ella participen en el proceso de identificación oportuna y prevención de los riesgos potenciales, así como fomentar la práctica de reconocer y exponer los riesgos existentes.

5.2.1.1. Proceso de evaluación y aprobación del crédito

Se realiza el esquema de los procesos a ser implementados en el área de Crédito del Fondo de Cesantía de Empleados y Trabajadores U. Central

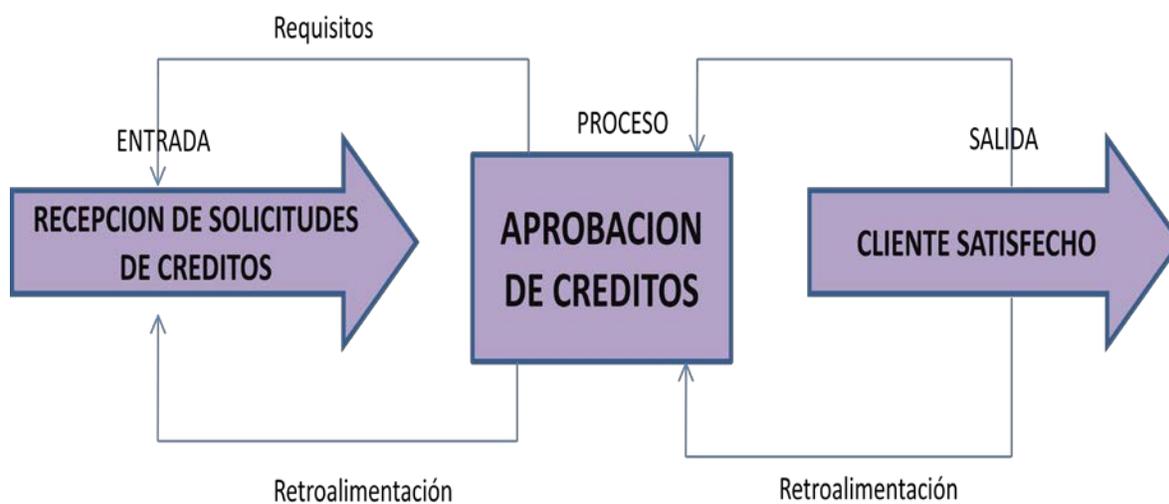


Gráfico No. 5

PROCESO DE APROBACIÓN DEL CRÉDITO

ELABORADO POR: JENNY JIBAJA R.

Para la eficiencia en este proceso se desarrollará a través de siete etapas que serán trabajadas en coordinación para lograr óptimos resultados.

Etapa 1: Información de requisitos

Asesoramiento personalizado de las diferentes líneas de crédito que oferta el fondo, los requisitos y condiciones de cada producto para que sea el cliente quien decida; sobretodo tomando en cuenta la diversificación del mercado al que se atiende. Como se indicó anteriormente el FOCET ofrece cuatro modalidades de créditos internos a sus socios:

Cuadro No. 15
REQUISITOS DE CRÉDITOS

TIPOS DE CREDITOS	MONTO MAXIMO	PLAZO	TASA DE INTERES
Créditos Emergentes	3.000,00	24 meses	12%
Créditos Quirografarios	15.000,00	84 meses	12%
Créditos Prendarios	25.000,00	84 meses	12%
Créditos Hipotecarios para adquisición de vivienda y construcción	60.000,00	240 meses	9%

*FUENTE: REGLAMENTO DE CRÉDITOS FOCET
ELABORADO POR: JENNY JIBAJA R.*

- **Créditos Emergentes:** Están destinados a cubrir cualquier contingencia familiar, personal.
- **Créditos Quirografarios:** Están destinados a cubrir necesidades puntuales de liquidez, con la finalidad de que los partícipes satisfagan sus necesidades de consumo inmediato como: vivienda, salud, educación y otras.

- **Créditos Prendarios:** Están destinados únicamente para a la adquisición o compra de vehículos.
- **Créditos Hipotecarios:** Son financiamiento a largo plazo de gran flexibilidad para la adquisición, construcción o mejoras de inmuebles destinados al objeto social del fondo.

Existen una serie de requisitos que debe cumplir para acceder a estos beneficios, se detallan a continuación:

- **Solicitud de crédito.** La persona interesada en ser beneficiaria de un producto de crédito según su necesidad, deberá llenar una solicitud de crédito que se le entregará en las oficinas del fondo.
- **Documentos de Identidad.-** Permitirá identificar a los clientes solicitantes del crédito como cédula de identidad y papeleta de votación del deudor y conyugue.
- **Documentos de ubicación.-** Permitirá verificar el lugar específico donde se pueda ubicar a los solicitantes del crédito y/o sus garantes. Se solicitará planilla de pagos de servicios básicos.
- **Documentos de Ingresos.-** Nos permitirá verificar los ingresos mensuales sobre los cuales los solicitantes de crédito podrán disponer para el pago de su cuota. Se solicitará el rol de pagos del último mes.

Etapas 2: Recolección de documentación

En este paso se da el inicio propiamente al otorgamiento del crédito y parte de la decisión del cliente al presentar los respectivos documentos y la solicitud de crédito. La importancia de esta etapa empieza con la responsabilidad de que el

funcionario a cargo de la verificación de que el expediente esté de acuerdo a la normativa establecida, con el afán de que más adelante no haya dificultades de continuar con el proceso por fallas en la revisión; éste es el primer filtro al cual se somete el cliente, en donde se establecen las condiciones iniciales al crédito.

En esta etapa del proceso el analista del crédito se encargará de la verificación de los datos presentados por el cliente. Es decir, se comunicará telefónicamente para confirmar la dirección, teléfono, referencias personales, ingresos en otras entidades y que apliquen al crédito solicitado, entre otros.

Etapa3: Análisis y calificación de la solicitud o trámite

El análisis de las respectivas solicitudes, permitirá apreciar el riesgo de recuperación de los fondos. Para ello deberán considerar la capacidad de pago de los solicitantes, su solvencia, su situación económica y financiera, saldo acumulado den su cuenta de cesantía.

Adicional cada trámite deberá ser analizado en función del tiempo que lleva aportando el socio en el fondo, como política de préstamo actual se concede créditos con aportaciones mínimas de 24 meses según cada producto de crédito y como se detalla en nuestro capítulo 3.

Para la calificación de solicitudes, se analizará en función del monto presupuestado para cada tipo de crédito conforme a la solvencia con que cuenta el fondo. Esta planificación se presupuestará de manera mensual y será distribuida para los productos actuales que ofrece el fondo que son préstamos quirografarios, emergentes, hipotecarios y prendarios.

Cuadro No. 16
ANÁLISIS Y CALIFICACIÓN DEL TRÁMITE DE CREDITO

Análisis y calificación de la solicitud o trámite			
EMERGENTES	QUIROGRAFARIOS	PRENDARIOS	HIPOTECARIOS
Ser Empleado de la Universidad Central del Ecuador	Ser Empleado de la Universidad Central del Ecuador	Ser Empleado de la Universidad Central del Ecuador	Ser Empleado de la Universidad Central del Ecuador
Haber aportado al FOCET por lo menos veinticuatro meses 2 años	Haber aportado al FOCET por lo menos treinta y seis meses (3 años),	Haber aportado al FOCET por lo menos treinta y seis meses (3 años)	Haber aportado al FOCET por lo menos treinta y seis meses (3 años)
El valor solicitado no deberá superar el 80% de la cesantía a que tiene derecho el solicitante,	Si el monto del préstamo supera la cesantía acumulada hasta el 200%, el socio requiere un garante solidario	Suscribir el Contrato de Prenda Industrial con reserva de dominio a favor del FOCET y un pagaré,	Hipotecar un inmueble a favor del FOCET ante las instancias legales, con cláusula especial de CESIÓN DE DERECHOS de COBRO
	Si el monto del préstamo supera la cesantía acumulada hasta el 300%, el socio requiere 2 garantes solidario	El monto del préstamo será hasta veinte y cinco mil dólares para vehículos nuevos, incluido el seguro del vehículo.	
	El garante solidario no debe estar sobregirado a la fecha de presentación de la solicitud.		

*FUENTE: REGLAMENTO DE CRÉDITOS FOCET
ELABORADO POR: JENNY JIBAJA R.*

Etapa 4: Aprobación del trámite

Los miembros activos del Comité de Riesgos se reunirán cada tarde que previamente hayan acordado, para aprobar las solicitudes pendientes. Para ello, la persona encargada del análisis de los créditos será el responsable de presentar rápidamente los argumentos de cada expediente y análisis de cada solicitud.

Etapa 5: Firma y legalización de documentos

En este caso se trata de que la persona a cargo del análisis del crédito, después de redactar en el libro correspondiente el acta de las operaciones aprobadas, se comunice con cada uno de los deudores principales para informarles de las resoluciones del comité de crédito y a la vez pactar la fecha para la firma de los documentos habilitantes correspondientes y ejecutar el desembolso del dinero.

Por otro lado, es importante mencionarle al cliente que deberán estar presentes tanto deudores como garantes con sus respectivas cédulas de ciudadanía y papeletas de votación vigentes para dichas firmas, si se diera el caso de que alguno no cumple con este requisito se deberá fijar una nueva fecha.

Será responsabilidad exclusiva del analista de crédito verificar que las firmas de los intervinientes del crédito sean igual a la firma de las cédulas de ciudadanía, caso contrario dichos documentos quedarán inválidos.

Etapa 6: Desembolso del dinero

Una vez que se han firmado todos los documentos habilitantes, se entrega el expediente de crédito al departamento de contabilidad para que éste a su vez proceda a realizar una última revisión tanto de las firmas de responsabilidad de cada funcionario, como de las firmas de los deudores y garantes en los documentos habilitantes. Finalmente después de ellos se procederá con la entrega del dinero mediante cheque o transferencia bancaria dependiendo el monto de crédito otorgado.

Etapa 7: Archivo del expediente del crédito

Diariamente de acuerdo a los desembolsos realizados en el horario normal de atención a los clientes. Posterior a ello, el custodio procederá a clasificar los documentos habilitantes firmados por los respectivos deudores y garantes en cada préstamo.

- El primer ejemplar tanto el contrato mutuo, pagaré y tabla de amortización y serán agregados a cada expediente de crédito y guardará en el archivo de acuerdo a normativa vigente.

5.2.1.2. Diagramas de flujo del Proceso de evaluación y aprobación del crédito.

A fin de mantener una cartera sana de crédito, se debe tener un proceso formal establecido para evaluar y aprobar la otorgación de crédito. Las aprobaciones tienen que realizarse de acuerdo con las pautas escritas por el fondo y tienen que ser otorgadas por el nivel adecuado de gerencia.

Para esto se desarrolla los siguientes diagramas de flujo:

- Proceso de evaluación y aprobación de créditos emergentes y quirografarios.
- Proceso de evaluación y aprobación de créditos hipotecarios para construcción y adquisición de vivienda.
- Proceso de evaluación y aprobación de créditos prendarios.



PROCESO DE EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DE CRÉDITOS EMERGENTES Y QUIROGRAFARIOS

COD: 001

QUIÉN

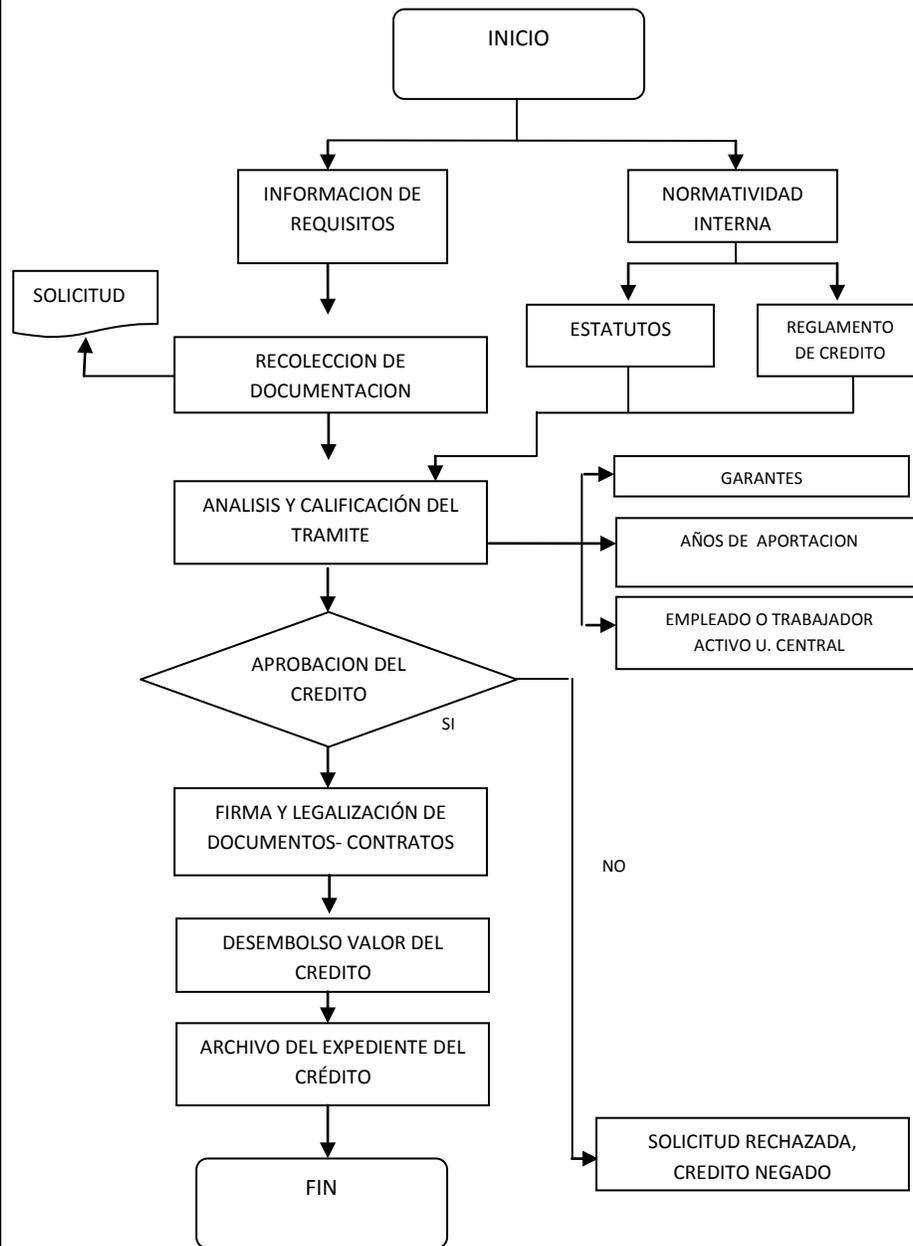
QUÉ HACE

DOCUMENTOS

Personal
secretaría

Comité de
Crédito

Contabilidad



Documentos
Plan de
Mejora

Reglamentos
Internos de
aprobación

Informe de
resultados



PROCESO DE EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS PARA CONSTRUCCIÓN Y ADQUISICION DE VIVIENDA

COD: 002

QUIÉN

QUÉ HACE

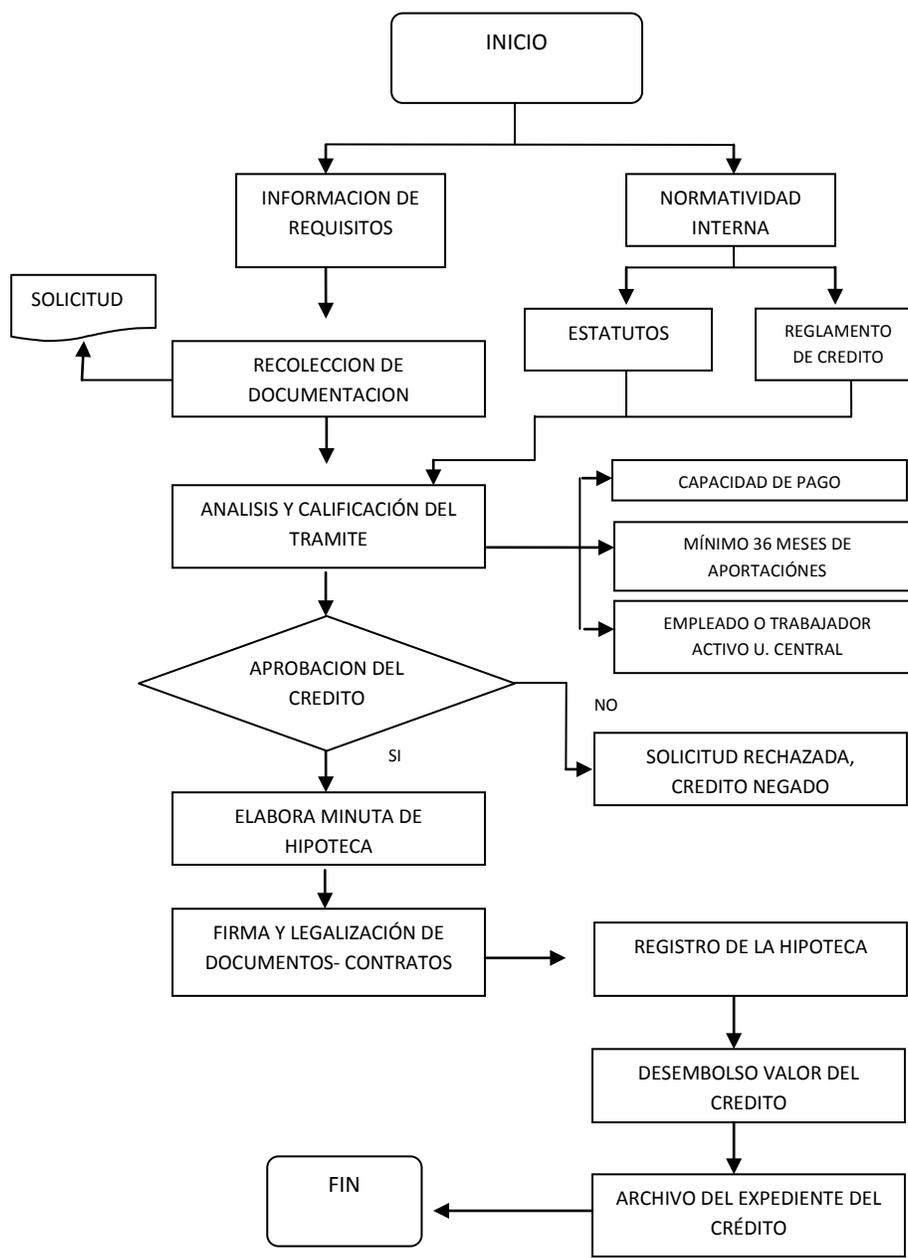
DOCUMENTOS

Personal
secretaría

Comité de
Crédito

Asesor Legal

Contabilidad



Documentos
Plan de
Mejora

Reglamentos
Internos de
aprobación

Informe de
resultados



PROCESO DE EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DE CRÉDITOS PRENDARIOS

COD: 003

QUIÉN

QUÉ HACE

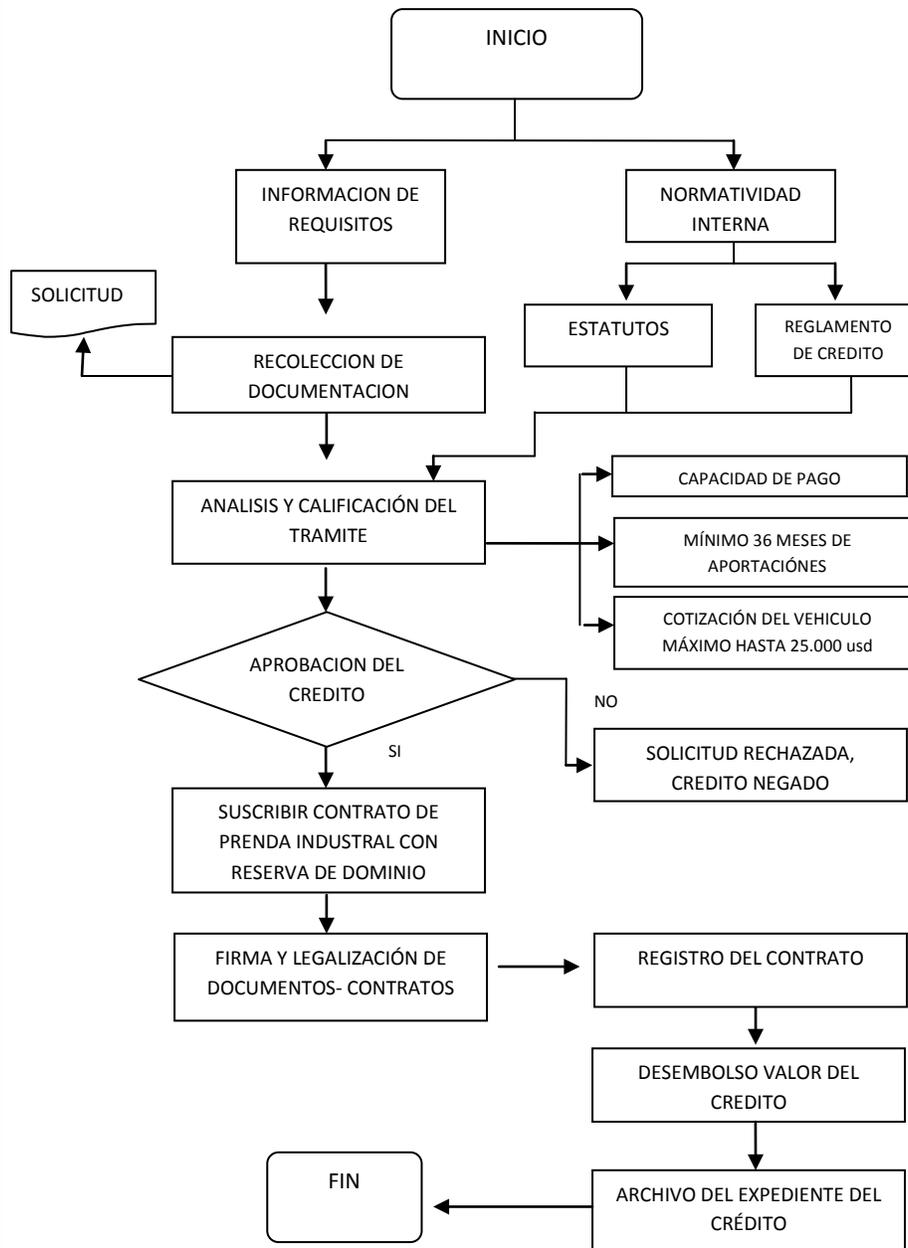
DOCUMENTOS

Personal
secretaría

Comité de
Crédito

Asesor Legal

Contabilidad



Documentos
Plan de
Mejora

Reglamentos
Internos de
aprobación

Informe de
resultados

5.2.1.3. Asignación de la categoría y calificación del riesgo crediticio

La asignación de la categoría de riesgo propuesta se le aplica a todo socio del Fondo de Cesantía. Esta asignación deberá estar permanentemente actualizada y documentada.

Esta calificación dependerá de dos aspectos: Del criterio de riesgo asignado y del grado de cumplimiento de la obligación del cliente, medido por el número de días en morosidad. Las categorías de calificación propuestas son:

Cuadro No. 17

CRITERIO DE CALIFICACIÓN DE CLIENTES FOCET

CATEGORIA	NOMBRE DE CALIFICACION	DIAS EN MORA
A	Al día	0 a 0 días
B	Vencido	1 a 30 días 30 a 90 días
C	Cobro judicial	91 a 120 días
D	Inactiva	121 a 1080 días

FUENTE: LUNA OSORIO LUIS (2009). Créditos y Cobranza.

ELABORADO POR: JENNY JIBAJA R.

Categoría “A”: Crédito con riesgo crediticio NORMAL.

Los créditos calificados en esta categoría reflejan una estructuración y atención apropiadas. Los estados financieros de los deudores, así como la demás información crediticia, indican una capacidad de pago adecuada, en términos del monto y origen de los ingresos con que cuentan los deudores para atender los pagos requeridos.

Las siguientes son condiciones objetivas suficientes para que un crédito sea clasificado en esta categoría:

- Los créditos nuevos cuya calificación asignada al momento de otorgamiento sea “A”.
- Los créditos ya otorgados que no presenten mora mayor a 30 días en sus obligaciones contractuales.

Categoría “B”: Crédito con riesgo ACEPTABLE.

Los créditos calificados en esta categoría están aceptablemente atendidos y protegidos, pero existen debilidades que potencialmente pueden afectar, transitoria o permanentemente, la capacidad de pago del deudor, en forma tal que, de no ser corregidas oportunamente llegarían a afectar el normal recaudo del crédito o contrato.

Las siguientes son condiciones objetivas suficientes para que un crédito tenga que estar clasificado en esta categoría:

Categoría B1 o de riesgo circunstancial: Corresponde a aquellos deudores que se encuentran en mora por más de 30 y hasta 60 días.

Categoría B2 o de riesgo medio: Corresponde a aquellos deudores que se encuentran en mora por más de 60 y hasta 90 días.

Categoría “C”: Crédito deficiente, con riesgo APRECIABLE.

Se califican en esta categoría los créditos o contratos que presentan insuficiencias en la capacidad de pago del deudor, que comprometan el normal recaudo de la obligación en los términos convenidos

Corresponde a aquellos deudores que se encuentran en mora por más de 90 días y hasta 120 días.

Categoría “D”: Crédito de difícil cobro, con riesgo SIGNIFICATIVO.

Es aquél que tiene cualquiera de las características del deficiente, pero en mayor grado, de tal suerte que la probabilidad de recuperarlo es altamente dudosa.

Corresponde a aquellos deudores que se encuentran en mora por más de 120 días y hasta 180 días y que no dispongan de garantías reales.

Categoría “E”: Crédito IRRECUPERABLE.

Es aquél que se estima incobrable. Corresponde a aquellos créditos que se encuentran en mora por más de 180 días y que no tengan garantías reales.

Esta calificación se detalla en categoría, nombre de la categoría y días en mora como se muestra en la siguiente tabla.

Connotación:

Además de lo ya mencionado de la categorización y la calificación de los deudores, se establece que el FOCET únicamente facilitará créditos a clientes en categoría “A - B”, y cualquier crédito aprobado en una categoría diferente deberá quedar plenamente justificado desde el punto de vista de conveniencia institucional del fondo y con el visto bueno del Comité de Riesgos.

5.2.2. Gestión de Cobranza

Uno de los mayores costos en el negocio de crédito, son las pérdidas por cuentas incobrables cuando los clientes no pueden o no quieren cumplir con el compromiso del pago de su deuda.

El objetivo de la función de cobranza es trabajar con los clientes para lograr la regularización o rehabilitación de sus cuentas, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones. (Luna Osorio, 2009)

5.2.2.1. Proceso para recuperación de la cartera concedida.

Normalmente se emplean varias modalidades de cobro hasta que se cancele totalmente el préstamo o en su defecto, el refinanciamiento. A medida que una cuenta envejece más y más, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta. Los procedimientos básicos de cobro que se plantean en esta propuesta, se divide en dos etapas con funciones claramente definidas: EL COBRO ADMINISTRATIVO Y EL COBRO JUDICIAL.

5.2.2.1.1. Por cobro administrativo

Se entiende toda acción cobratoria que realice el Fondo para normalizar situaciones irregulares que presenten las operaciones de crédito, antes de recurrir a la vía judicial.

Para este requerimiento se implementará el siguiente proceso:

- **Llamadas telefónicas:** En secretaria se establecerá un cronograma de llamadas con el listado de clientes con dividendos pendientes de la cartera

del período, para solicitar el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar dicho plazo.

- **Cartas de notificación:** después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento del dividendo, los gestores de cobranza entregarán una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación. Si el cliente no cancela dentro de un período determinado después del envío de dicha carta, se envía una segunda carta más perentoria.
- **Utilización de agencias de cobro:** Sería importante que el fondo pueda entregar mensualmente su portafolio de cartera a una agencia de cobros para que los haga más efectivos, o a su vez a un área de cobranzas donde existan profesionales dedicados estrictamente a este trabajo.

La normativa de cobro será la siguiente:

- Para las operaciones contempladas como productos de crédito estipulados dentro del Reglamento, las gestiones deben iniciarse a partir del primer día de atraso y hasta un plazo máximo de treinta días naturales.
- A los treinta días de atraso si la operación no se ha normalizado, debe ser enviada a Cobro Judicial, sin embargo podrá ampliarse el plazo a cuarenta y cinco días si existe un arreglo de pago presentado, para que concrete el mismo. Se exceptúa de lo anterior, los casos que están normados en el Reglamento para efectuar Adecuaciones y Reestructuración de créditos.
- Los arreglos de pago que se otorguen al deudor o fiadores, deberán dejar constancia en el expediente y en el sistema de cómputo respectivo. Es obligación del funcionario que realice el arreglo de pago, incluir el documento o acuerdo mediante el cual se llega al arreglo.

5.2.2.1.2. Por cobro judicial.

Se entiende toda gestión que se realice para la recuperación de las obligaciones crediticias documentadas en estado irregular, utilizando la vía judicial correspondiente.

Agotados los trámites del cobro administrativo, se iniciarán las gestiones de Cobro Judicial, con el siguiente orden:

- a. Se realiza el traspaso contable de la operación a la cuenta de préstamos en cobro Judicial.
- b. Se le asigna el Abogado Encargado del juicio.
- c. Se confecciona un comprobante de gastos internos, que detalla los costos administrativos en que el fondo ha incurrido por el cobro judicial que se está iniciando.
- d. Se dirige carta al abogado asignado en la cual se le indica proceder a la gestión cobratoria por la vía judicial, junto con la documentación necesaria para tal trámite.
- e. Recibida la documentación por el Abogado, éste deberá ejecutar dicha gestión de acuerdo al siguiente procedimiento: El abogado contará con cinco días hábiles a partir de la fecha de recibido el expediente respectivo para entregar a presidencia del fondo, copia de la demanda debidamente sellada por el Despacho Judicial.

CAPÍTULO VI

COSTO - BENEFICIO

6.1. Análisis

El presente plan es aplicable al órgano Directivo, Administrativo y Operativo de la Institución que intervienen en el dictamen de las políticas crediticias y también en la ejecución de las mismas para la adecuada colocación y recuperación de la cartera de crédito. Siendo de gran utilidad como un plan de actuación frente a eventos que se pudieran producir sobre los factores internos y externos que amenazarían con el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Su objetivo no es evitar los riesgos, sino minimizarlos y estar preparados de tal manera que se pueda contar con estrategias para salvaguardar los recursos financieros de la entidad y su efectiva continuidad de operaciones.

Es por esto que dentro de esta propuesta se incrementarán los siguientes gastos que permitirán al fondo administrar de forma más eficiente su gestión de riesgo crediticia.

Cuadro No. 18
Gastos

GASTOS ADMINISTRATIVOS			
Descripción	Valor mensual	Valor anual	Observaciones
	\$ UDS	\$ UDS	
Asesoría en gestión de Riesgo crediticio	1000	12.000	
Capacitación	500	2.000	Cada trimestre
Comisiones por recuperación de cartera	700	8.400	
TOTAL	2.200	22.400	

FUENTE: CORPORACIÓN CAPEC- Consultoría y Capacitación
ELABORADO POR: JENNY JIBAJA R.

Si la empresa invierte en estos rubros propuestos que al año suman 22.400 dólares y tomando en cuenta que el 78.06% del total de activos se concentra en la cartera de crédito vigente por un valor total de \$ 8'640.173 dólares, cartera de créditos vencida por 62.485 dólares según análisis del año 2012.

Si anteriormente se registra + de 360 días en mora, se pretende con este plan bajar a 45 días (30 donde se registra si existe o no el cumplimiento de la deuda + 15 días para gestiones y cobro).

Cuadro No. 19
ROTACIÓN DE CARTERA

PRODUCTO	ROTACIÓN DE CARTERA 2012	VALOR
Préstamos Emergentes- Quirografarios- Hipotecarios- Prendarios.	CORRIENTE	8.577.688,51
	VENCIDA DE 1 A 3 MESES	6.248,50
	VENCIDA DE 3 A 6 MESES	18.745,50
	VENCIDA DE 6 A 9 MESES	5.623,65
	VENCIDA DE 9 A 12 MESES	6.873,35
	VENCIDA (+)12 MESES	24.994,00
TOTAL CARTERA DE CRÉDITOS		8.640.173,51

FUENTE: FOCET- Reporte de cartera

ELABORADO POR: JENNY JIBAJA R.

Con este proyecto se propone disminuir el 85% del monto vencido, se mejorará la rotación de su cartera y gestión en la recaudación de cartera vencida.

Cuadro No. 20
PROPUESTA DE CARTERA

CARTERA DE CREDITO VENCIDA	AÑO 2012	PROPUESTA DISMINUCIÓN 85%
Préstamos Emergentes	8.849,72	500,00
Préstamos Quirografarios	33.329,71	4.500,00
Préstamos Quirografarios Fojindex	173,15	0,00
Préstamos Prendarios	1.167,20	800,00
Préstamos Hipotecarios para adquisición de vivienda	828,62	0,00
Préstamos Hipotecarios para construcción o mejora de vivienda	16.894,81	3.572,75
Préstamos Hipotecarios Fojindex	1.241,79	0,00
TOTAL	62.485,00	9.372,75

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS FOCET

ELABORADO POR: JENNY JIBAJA R.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- La implementación de este plan de administración de riesgo crediticio, permite al fondo disminuir la cartera vencida de créditos y será una herramienta de apoyo que ayudará al FONDO a operar de forma eficiente en sus procesos de control interno.
- Los mecanismos propuestos en este plan, permiten al fondo tener una medición y seguimiento oportuno del riesgo asumido en sus operaciones crediticias.
- Se redujo la probabilidad de pérdidas a un nivel admisible y a un costo razonable a fin de gestionar la adecuada recuperación de la cartera de crédito en las condiciones pactadas con los socios / clientes.
- Se definió los procesos a implementarse y/o desarrollarse en el Fondo de Cesantía de Empleados de la Universidad Central que sirven de apoyo al personal y departamento en su gestión de cartera.

7.2. Recomendaciones

- Se recomienda la implementación de este plan que va a aportar en la empresa un control eficaz y eficientemente en la cartera de crédito, estableciendo procesos de control interno oportuno y políticas que se deben ejecutar para afrontar de manera oportuna, ágil y efectiva dichos riesgos.
- Se debe realizar un análisis eficiente de los procesos crediticios que permitan detectar de manera oportuna los posibles clientes con cuentas por cobrar atrasadas y recuperar a tiempo estas cuentas; evitando de esta manera que mientras más tiempo transcurra estas se vuelvan incobrables y causen pérdidas.
- Es importante administrar el riesgo manteniéndolo dentro de las estrategias, políticas y procesos definidos por la institución para minimizar la volatilidad de los resultados, su sostenibilidad depende de la calidad de su cartera, siendo la calidad de la cartera de créditos la fuente de riesgo más significativa.
- Se debe establecer y documentar los procesos del departamento que permitirán al personal conocer la manera de operar y analizar el momento que se tramita un crédito, así como también el proceso de recuperación del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

Ortega Castro Alfonso (2009). Introducción a las Finanzas, McGraw Hill. México

Montalvo Claros Oscar G. (2010). Administración Financiera Básica. El Corto Plazo. Univ. Mayor de San Andrés Fac. Ciencias Económicas y Financieras.

Galván Escobedo José (2009), Administración General, Edit. Norma. México. D.F.

Lewis Mena Juan, Tesis “Determinación de las causas de morosidad en la cartera de crédito del Banco Nacional de Costa Rica”.

Koontz Harold y Wehrich Heinz, McGraw-Hill (2010), Administración Una Perspectiva Global, 12a. Edición, Págs. 6 y 14.

CEDECOP, Manual de Riesgo Crediticio 2011

Suarez Andrés S. (2009), Decisiones Optimas de Inversión y Financiación en la Empresa, Ediciones Pirámide S.A, Madrid.

Riesgo de Crédito, Boletín de Gestión de Riesgos de Bolivia, (2008, 6 de junio)

Riesgo de liquidez, Boletín de Gestión de Riesgos de Bolivia, (2009, 28 de junio)

Introducción a los Riesgos de Mercado, Boletín de Gestión de Riesgos de Bolivia, (2010, 29 de agosto)

Eduardo Trigo, Tesis “Análisis y medición del riesgo de crédito en cartera de activos financieros ilíquidos emitidos por empresas”.

Crouhy, M.; Galai, D. and Mark, R. (2011). A comparative analysis of current credit risk models, Canada: Canadian Imperial Bank of Commerce. Journal of Banking & Finance, págs. 59-117

Alexander Zapata, G. (2010), Modelando el Riesgo de Crédito: "Matrices de transición para la cartera comercial." Apuntes de Banca y Finanzas No. 003226, ASOBANCARIA, Sep.

Altman Edward (2010), Credit Risk Measurement and Management, pp. 17

Aguilar G. y Camargo G. (2009), Análisis de la morosidad en las Instituciones Microfinancieras del Perú, Consorcio de Investigación Económica y Social, Serie: Diagnóstico y propuestas No 12.

FREIXAS, X. DE HEVIA J. e INURRIETA A. (2009), Determinantes macroeconómicos de la morosidad bancaria: un modelo empírico para el caso español; En Moneda y Crédito 199, pp. 125-156

Luna Osorio Luis (2009). Créditos y Cobranza. Madrid. Editorial Pirámide.

www.finam.unam.mx

Banco Central del Ecuador: www.bce.gov.ec

<http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento>

http://www.sre.gob.mx/normateca/doc/guia_elab_manu_proc.pdf

www.prodesarrollo.org

ANEXOS

ANEXO 1: GLOSARIO DE TÉRMINOS

Riesgo crediticio: Se define como la posibilidad de que los prestatarios no cancelen los préstamos recibidos según las condiciones pactadas en el tiempo y forma convenidas.

Riesgo de liquidez: Se refiere a la capacidad de una entidad financiera de disponer de efectivo a un costo razonable.

Plan de Administración de riesgo de crédito: Es un instrumento de gestión crediticia propone resolver el riesgo ocasionado por la morosidad de la cartera, coadyuvando a que la administración cumpla con los objetivos propuestos. A su vez, permite evaluar los mecanismos y técnicas de detección, acotamiento y reconocimiento oportuno de los riesgos que asume la entidad en el desarrollo de sus actividades de crédito.

Riesgo de incumplimiento: Es la probabilidad de que se presente el no cumplimiento de una obligación de pago, el rompimiento de un acuerdo en el contrato de crédito o el incumplimiento económico.

La Cartera de Crédito: Es una cuenta del activo que comprende los saldos de capital de las operaciones de crédito otorgados por la institución.

La morosidad de la cartera de créditos: Es una medida de su riesgo crediticio y se entiende como la proporción de créditos de una institución financiera que se encuentran en incumplimiento.

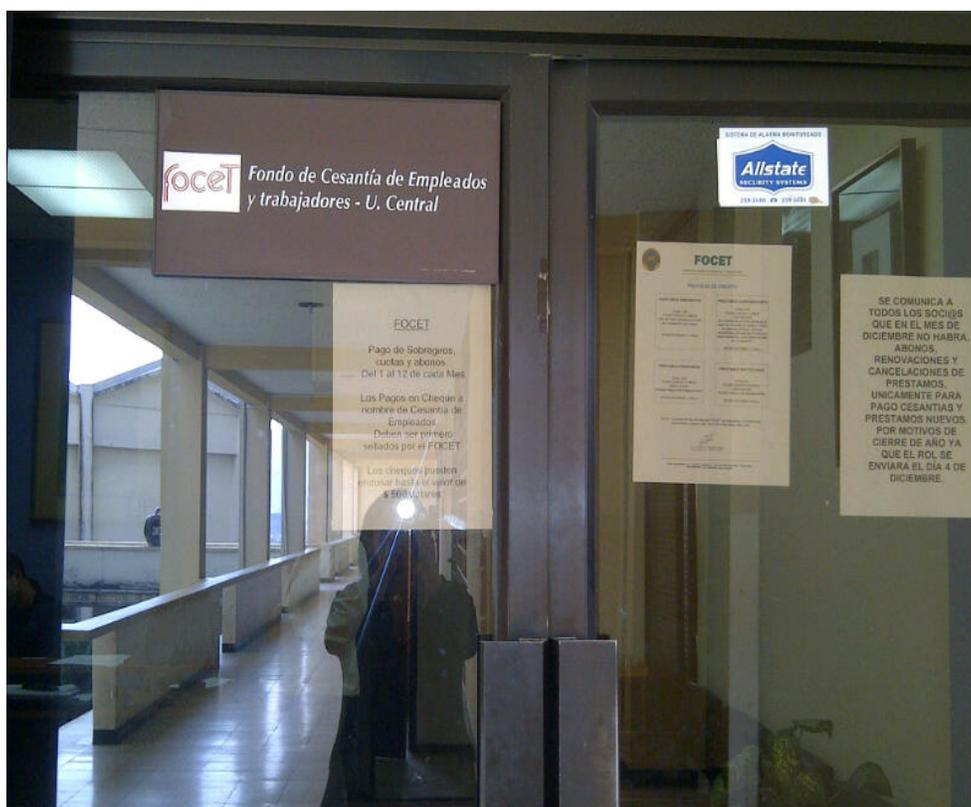
ANEXO 2: FOTOGRAFÍAS.



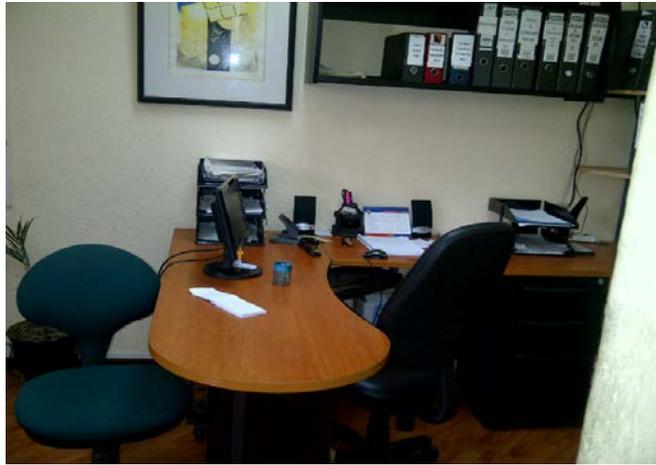
Cdla. Universitaria, Calle Carvajal s/n.

Universidad Central del Ecuador, Edificio Servicios Generales, Planta baja

Teléfonos: 2229365- 2229366







ANEXO 3: Ilustración 1- DIAGRAMA DE CAUSA/ EFECTO

Ilustración 1
DIAGRAMA CAUSA-EFECTO



Autor: Jenny Jibaja