

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Estrategias para la Administración de los Riesgos Crediticios**  
**Fundación “Oportunidad para Todos”**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Rufino Sequec Balam

Guatemala, marzo de 2014

**Estrategias para la Administración de los Riesgos Crediticios**  
**Fundación “Oportunidad para Todos”**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Rufino Sequec Balam

Lic. José Francisco Prado Chávez (asesor)

Lic. Ariel De León Maldonado (revisor)

Guatemala, marzo de 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**  
Vice Decano

**M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**  
Coordinadora

**Tribunal que practico el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida**

**Lic. Erick Orlando Siguenza Morales**  
Examinador

**M.A. Anna Lorena Arroyo Marroquín**  
Examinadora

**Licda. María Fernanda Garnica**  
Examinadora

**Lic. José Francisco Prado Chávez**  
Asesor

**Lic. Ariel De León Maldonado**  
Revisor

**REF.:C.C.E.E.0011-2014-ACA-**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 10 DE MARZO DEL 2014**

**De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Francisco Prado, tutor y licenciado Ariel De León Maldonado, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS CREDITICIOS FUNDACIÓN "OPORTUNIDAD PARA TODOS". Presentada por el estudiante Rufino Sequec Balam, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.953, de fecha 08 de febrero del 2,014; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.**



**Lic. César Augusto Custodio Cóbarr**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Guatemala, Noviembre 30 del año 2,013

Licenciado  
César Custodio  
Decano Facultad Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Licenciado Custodio

He procedido a revisar el trabajo de Práctica Empresarial Dirigida –PED- titulado: **“Estrategias para la Administración de los Riesgos Crediticios Fundación Oportunidad para Todos”**, elaborado por el estudiante: **Rufino Sequec Balam**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”**.

En mi calidad de **Asesor** de dicho trabajo, me permito informarle que el mismo se realizó conforme a los reglamentos internos de esta Universidad y que, en mi opinión cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana, por tal razón, apruebo el trabajo con una nota final de: **Ochenta y cinco (85) puntos**, y emito sobre el mismo: **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para suscribirme.

Atentamente,



Lic. J. Francisco Prado Ch.  
Colegiado No. 273

Guatemala, enero 14 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que el trabajo de Practica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Estrategias para la administración de los riesgos crediticios Fundación “Oportunidad para todos”**, presentada por el estudiante: Rufino Sequec Balam, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Lic. Ariel De León Maldonado  
Revisor



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 385.2014**

*El Infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Ruffino Sequec Balám con número de carné 201300358, aprobó con 81 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día ocho de febrero del año dos mil catorce.*

*Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veinticinco días del mes de marzo del año dos mil catorce.*

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General



Laura B.  
cc. Archivo.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iv
<b>Capítulo 1</b>	1
1. Antecedentes	1
1.1 Reseña histórica	1
1.2 Estudios previos	4
1.3 Situación actual de la empresa	6
<b>Capítulo 2</b>	11
2. Marco Teórico	11
2.1 Definición de riesgo de crédito	11
2.2 Riesgo de Mercado	12
2.3 Riesgo de Crédito	13
2.4 Riesgo Operacional	13
2.5 El proceso de administración de riesgos	13
2.6 Metodología de Crédito	14
2.7 Política de Crédito	19
2.8 Capacitación	20
2.9 Unidad de riesgo en una institución microfinanciera	22
2.10 Posición de la unidad de riesgo en instituciones micro financieras	23
<b>Capítulo 3</b>	24
3.1 Planteamiento del Problema	24
3.2 Objetivos de la investigación	24
3.3 Alcances y límites de la investigación	25
3.4 Metodología aplicada a la práctica	25
<b>Capítulo 4</b>	28
4 Presentación de Resultados	28
<b>Capítulo 5</b>	42
5.1 Análisis e interpretación de resultados	42
<b>Conclusiones</b>	46

<b>Propuesta</b>	48
Justificación	49
Introducción	49
Objetivos	50
Desarrollo de la propuesta	51
Presupuesto	58
Cronograma de Actividades	59
<b>Bibliografía</b>	61
<b>ANEXOS</b>	63
Instrumento 1	68
Instrumento 2	70

### **Contenido de ilustraciones**

Ilustración 1: Figura 1 Estructura Organizacional Fundación Oportunidad para Todos	8
Ilustración 2 : Figura 2 Análisis FODA – Fundación Oportunidad para Todos	9

### **Contenido de tablas**

Tabla 1: Matriz de Sentido, entrevista dirigida a Gerente General y Gerente de Negocios	40
Tabla 2: Tabla de variables	64
Tabla 3: Tabla de Sujetos	67

## **Resumen**

Desde la creación de la Organización Oportunidad para Todos, con sede en la región del occidente del país, para la prestación de servicios financieros a los pequeños empresarios a través de las diferentes metodologías de créditos, uno de ellos la metodología de Bancos Comunes formados por grupos de mujeres de 10 a 25 personas del mismo sector, aldea o comunidad con el afán de llegar a los grupos de personas menos favorecidos especialmente mujeres del área rural, con tal de facilitarles el financiamiento para capital de trabajo y compra de activos fijos para sus pequeños negocios, de esa manera contribuir con el desarrollo económico de país.

Otra forma de prestación de servicio es a través del Crédito Individual y los Grupos Solidarios, que son grupos más pequeños que el sistema anterior.

De esta manera ha logrado al cierre del mes de septiembre 18,550 clientes activos distribuidos dentro los diferentes departamentos de la República de Guatemala, entre ellos: Huehuetenango, Totonicapán, Quetzaltenango, San Marcos, Retalhuleu, Suchitepéquez y Sololá.

Con una visión estratégica, ser una fundación líder en el mercado microfinanciero de Guatemala, para movilizar recursos con rentabilidad, promoviendo el desarrollo sostenible y sustentable de la micro y pequeña empresa, con criterios de calidad orientados al cliente.

Debido al tipo de mercado que es exclusivamente mercado informal, se determinó el tema de investigación Estrategias para la Administración de los Riesgos Crediticios.

De acuerdo al tema de investigación se plasmó un objetivo general que se refiere a la determinación de las Estrategias de los Riesgos Crediticios, para evaluar si se aplican o no en la toma de decisiones especialmente en los comités de créditos de la organización.

Para el tipo de investigación realizada, se utilizaron varias fuentes primarias como la medición de los riesgos en la toma de decisiones del personal, y como fuentes secundarias las teorías de los autores que forman parte del marco teórico que ayudaron a determinar las respuestas de la investigación.

De la misma manera se procedió a elaborar dos instrumentos que sirvieron para recabar información con los Oficiales de Créditos y una entrevista que se detalla en una matriz de sentido que fue respondida por la gerencia general y la gerencia de negocios de la organización. De esta manera se logró detectar los puntos débiles de la organización en los diferentes procesos en el otorgamiento de los créditos.

También se determinó que una gran parte de los oficiales de créditos no se encuentran convencidos con la metodología crediticia que actualmente trabajan y esto nos lleva a un riesgo mucho más elevado que coincide con el porcentaje de la cartera contaminada, como también el desconocimiento de las probabilidades de recuperación por metodologías, la falta de un proceso adecuado de inducción al personal que gestiona créditos directamente.

Por tal motivo se elaboró una propuesta para la Reducción de los Riesgos Crediticios en la Fundación Oportunidad para Todos, que consiste en un Manual de Capacitación e Inducción al personal nuevo, como al personal antiguo, cumpliendo varios procesos durante un periodo de tiempo antes de empezar a colocar créditos en el mercado financiero, con esto se administra de mejor manera los riesgos y darle mayor estabilidad laboral al personal de las diferentes áreas de la organización.

Para ello se propone darle énfasis a los siguientes puntos:

1. Filosofía organizacional
2. Misión, Visión y objetivos de la organización
3. Carrera profesional dentro de la organización
4. Diferentes metodologías de créditos
5. Ventajas y desventajas de cada metodología
6. Sistema de ventas de acuerdo a las metodologías, juego de roles de los diferentes puestos en los procesos de solicitud de créditos
7. Administración de Cartera en las microfinanzas
8. Recuperación de cartera en las diferentes metodologías.
9. Incentivos por cumplimiento de metas mensuales

## 10. Importancia del Riesgo Crediticio

Para el cumplimiento de esta propuesta fue necesario establecer un presupuesto y tiempos de cumplimiento durante el periodo de capacitación al personal de nuevo ingreso, como también un refuerzo a los empleados con mayor tiempo dentro de la organización.

## **Introducción**

La presente investigación sobre las Estrategias de Administración de Riesgos Crediticios, de la Fundación Oportunidad para Todos, se desarrolló de la siguiente manera:

Visita de la organización para determinar si existen las técnicas o estrategias adecuadas para la Administración de los Riesgos Crediticios, aplicables en el trabajo administrativo y de campo para la minimización de riesgos, en el otorgamiento de créditos en las 3 metodologías crediticias que en la actualidad se trabaja.

Unos de los objetivos principales de esta investigación es determinar las estrategias para la Administración de los Riesgos Crediticios de la organización, evaluar el nivel de comprensión y compromiso de los colaboradores para confiarles el otorgamiento de los créditos, que durante el tiempo es asegurar el retorno del capital colocado. Como también identificar el conocimiento y experiencia de cada uno de los colaboradores y desde allí empezar a prepararlos para una buena gestión de cartera, ejecutando las técnicas y herramientas de medición de riesgos en cada una de las áreas del departamento de negocios.

Para comprender de mejor manera el diagnóstico institucional se detalla en el capítulo I, los antecedentes y la estructura organizacional actual, describiendo el inicio de sus metodologías de créditos individuales, grupos solidarios y los Grupos Comunales, como también la visión, misión los valores institucionales, como el significado del logotipo por la cual lucha la organización día a día para su contribución con el desarrollo del occidente del país.

En el capítulo II, se detallan las teorías de distintos autores que sirvieron de base para el marco teórico de la investigación en base a experiencias y recomendaciones de cada uno de ellos, para desarrollar la investigación de una mejor manera y con más claridad.

En el capítulo III, donde se plantea la problemática actual con los oficiales de créditos, con una alta tasa de morosidad con los clientes, la rotación del personal en todas las metodologías crediticias y la falta de conocimientos sobre las gestión de cartera por parte de los colaboradores de la Fundación Oportunidad para Todos.

En este mismo capítulo se plasma el objetivo general de la investigación, los objetivos específicos, los alcances y límites de la investigación, se identifican los sujetos a trabajar, se eligen los instrumentos y el procedimiento a utilizar para el cumplimiento de cada uno de los procesos de investigación según lo establecido para el curso de Práctica Empresarial Dirigida de la Universidad Panamericana.

En el capítulo IV, se plasman los resultados obtenidos durante la investigación, los cuales están representados por medio de gráficas y cuadros y una breve descripción del resultado de cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario para los Oficiales de Créditos de la organización, como también la presentación de resultados de la Matriz de Sentido de las respuestas de las Gerencias de la organización.

En el capítulo V, se muestra y se detalla la interpretación de cada una de las preguntas con sus respuestas según la investigación, de se muestra el nivel de compromiso y conocimiento de los oficiales de créditos de la organización.

La evaluación de los créditos desembolsados especialmente una probabilidad de recuperación de los créditos según las metodologías actuales para luego buscarle una solución adecuada para asegurar el retorno del capital de la organización, como el activo principal y de ello depende la vida de la organización.

Cumpliendo todos los pasos recomendados según el curso de Práctica Empresarial Dirigida (PED), se agregan por último las conclusiones que se consideran importantes en la toma de decisiones y como respuestas a los objetivos planteados de la investigación, al final una propuesta de mejora de la Administración de los Riesgos Crediticios de la organización.

## Capítulo 1

### 1. Antecedentes

#### 1.1 Reseña histórica

En el año de 1,989 nace la idea de la Fundación “Oportunidad para Todos”, cuando un grupo de empresarios del occidente de Guatemala visualizaron la importancia de solicitar el apoyo del sector productivo de esa región para contribuir al desarrollo de los propietarios de pequeños negocios. Obteniendo una respuesta favorable que posteriormente forman una lista de socios patrocinadores de la organización, la visión de los socios de “Oportunidad para Todos”, inicia su vida jurídica en el año de 1,990 logrando integrar el apoyo con instituciones nacionales e internacionales.

Desde su creación a la fecha, se reconoce que el trabajo no ha sido fácil, las condiciones socioeconómicas y sociopolíticas han variado y que la organización “Oportunidad para Todos” sigue esa noble visión de apoyar el crecimiento de los comerciantes menos favorecidos, que luchan contra la adversidad y nos demuestran con su trabajo, que el apoyo de la organización es importante para el crecimiento de sus negocios.

Los expertos en micro finanzas, opinan que las organizaciones de desarrollo han madurado a través de las adversidades y situaciones difíciles que les han tocado vivir, la falta de definición en cuanto a la responsabilidad de la autosuficiencia a largo plazo de las instituciones y los efectos sobre el sector informal de la economía nacional, han generado cambios bruscos en las instituciones de microfinanzas, identificadas como instituciones de microfinanzas.

“Oportunidad para Todos” no ha sido la excepción, por lo que está consciente de que éste ha sido un tiempo difícil, que el reto es apoyar un desarrollo sostenible y sustentable con credibilidad, ante instituciones financieras que permiten trasladar los recursos al sector de la micro y pequeña empresa con eficiencia.

Los retos y desafíos han enfrentado una realidad: ser cada día más eficientes y eficaces en el logro de los objetivos, con esa visión, se ha conformado un equipo de trabajo con profesionalismo, lo cual ha permitido tener una imagen y la carta de presentación que toda

institución de microfinanzas necesita tener ante las instituciones de gobierno, organismos nacionales e internacionales que han tomado consciencia de la importancia de brindar apoyo a la economía informal de Guatemala.

Cuando se habla del sector informal de la economía, se piensa en su amplitud e importancia que representa para la generación de ingresos y de empleo, aspectos que pueden ser sostenibles si se apoya la capacitación y asesoría empresarial. Se comprende que hay temas que las organizaciones de micro finanzas prefieren trasladar a los expertos en capacitación y reservarse la especialización del micro crédito, sin embargo el problema hoy día radica en el seguimiento, la calidad y los recursos destinados al apoyo en capacitación, es bien importante para “Oportunidad para Todos”, evaluar y reorientar aspectos que en sus inicios estaban ligados al desarrollo del sector empresarial que apoya, de que las alianzas estratégicas con otras instituciones privadas y de gobierno pueden coadyuvar a fortalecer temas de asesoría y capacitación empresarial, aparte de ver con mucho interés la unidad que se ha creado entre las instituciones de microfinanzas, a través de organizaciones como Redimif en Guatemala y Redcamif a nivel centroamericano, con quienes habrá que participar para lograr objetivos comunes, de minimizar los índices de miseria y pobreza que azotan a nuestro país para sentir el orgullo que representa contribuir aunque sea en mínima parte al crecimiento económico y social de Guatemala.

Programas de Financiamiento; actualmente Fundación “Oportunidad para Todos”, apoya a la micro y pequeña empresa, con tres metodologías diferentes, de acuerdo a la clasificación y características del sector empresarial sujeto de crédito. En nuestro afán de llegar a los grupos menos favorecidos y que carecen de garantías reales, así como llegar a los empresarios propietarios de pequeñas empresas que se les dificulta obtener créditos del sector financiero formal, las metodologías han sido rediseñadas y adaptadas a las demandas del sector, clasificación que nos permite trabajar con las siguientes metodologías de entrega de créditos: Bancos Comunales, Grupos Solidarios, Créditos Individuales.

La metodología de Bancos Comunales: de esta forma se ayuda a varias personas de escasos recursos económicos que no cuentan con garantías reales ni accesos a bancos comerciales en su mayoría mujeres, para ello forman grupos en sus comunidades con 20 integrantes como mínimo

con tal garantizar sus propios créditos a través de la garantía solidaria que se ha utilizado desde el año de 1,984 en América Latina.

La participación de la mujer en el actual proceso de desarrollo es un aspecto de suma importancia para el mejoramiento de la familia y de la sociedad, ante tal situación es como la organización “Oportunidad para Todos” con fondos de distintas fuentes, actualmente apoya a 800 grupos organizados de mujeres del área rural de Quetzaltenango, Totonicapán, Huehuetenango, San Marcos, Retalhuleu, Mazatenango y Sololá apoyándolas con pequeños créditos, considerando su voluntad de pago para contribuir a la economía de su familia.

Es importante resaltar que el personal de la organización “Oportunidad para Todos”, directamente relacionado con los grupos de Bancos Comunes, son profesionales en los análisis de la voluntad de pago y la aplicación de la garantía solidaria con los grupos organizados.

Créditos con metodología Grupos Solidarios: la metodología de grupos solidarios, permite llegar especialmente a los comerciantes y productores que carecen de garantías reales, en general forman grupos de 3 a 8 personas que se solidarizan en garantizar el pago de los préstamos que reciben para sus pequeños negocios.

Las personas se solidarizan, especialmente cuando se dedican actividades homogéneas, pues ésta unidad fortalece sus conocimientos y experiencias. La gran mayoría de las personas que en esta metodología son personas muy pobres y que con su espíritu empresarial se ubican en los sectores urbanos, en donde enfrentan grandes problemas para tener acceso al crédito, por ésta razón durante el año se ha incrementado el apoyo a las micro empresas, con esta forma de canalización de créditos, considerando que éste es un programa en crecimiento y que la organización viene a consolidar su experiencia en manejo de créditos individuales y Bancos Comunes, el cual se ha implementado en todas las unidades de negocios donde la organización tiene presencia.

Metodología Créditos Individuales: la organización otorga créditos a las unidades económicas que califican como micro o pequeña empresa, identificando a los propietarios de negocios con potencial de crecimiento, fundamentalmente los oficiales de créditos de la organización estudian el negocio conjuntamente con el empresario, los requerimientos de capital de cada negocio, establecen capacidad de pago, proponiendo los montos del crédito acordes a los requerimientos

de capital. La oferta del micro-crédito ha aumentado considerablemente en el mercado de las microfinanzas, esto obliga a las Instituciones a especializarse cada día más, así como brindar una asesoría más profesional a los propietarios de los micros negocios y pequeñas empresas.

## 1.2 Estudios previos

Para ampliar el tema de los riesgos crediticios fue necesario acudir a otras investigaciones realizadas por profesionales de distintas universidades, donde exponen su punto de vista relacionada al tema de Administración del Riesgo Crediticio, aunque este enfoque se investigará en el país Guatemala, que puede ayudar grandemente para minimizar todos los riesgos crediticios en todo tipo de metodologías, manejadas por la organización “Oportunidad para Todos”.

Según María Lidia Morales Guerra (2007) autor de la tesis “La Administración del riesgo de crédito en la cartera de consumo de una institución bancaria” de la Universidad de San Carlos de Guatemala, expone la importancia que una Institución Bancaria le otorgue a la Administración de Riesgos, es clave para el éxito de sus planes, objetivos, metas y resultados, ya que ésta trae consigo el impacto en los accionistas y clientes en general. Una adecuada Administración de Riesgos debe actuar de manera proactiva en la identificación de aquellas oportunidades de negocio, donde el equilibrio entre riesgo y beneficio sea atractivo, fortaleciendo la solidez y rentabilidad de las instituciones. La Administración de Riesgo se puede definir como, la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de gestión, a la tarea de identificar, analizar, evaluar, tratar y controlar los riesgos. Los beneficios de una efectiva Administración del Riesgo son:

Mayor posibilidad de lograr objetivos del negocio, mejorar el valor de la empresa contribuyendo activamente en el crecimiento y éxito de la organización, reducción del tiempo de la administración en apagar fuegos, mayor probabilidad de lograr las iniciativas de cambio, mayor enfoque interno en hacer las cosas correctas, bajo costo de capital, mejor base para el planteamiento de la estrategia, logro de ventaja competitiva, menos problemas repentinos y sorpresas no gratas y movimiento temprano a nuevas áreas de negocio.

Para María del Carmen Dardón Sarti (2004) autor de la tesis “Administración de riesgos, una herramienta estratégica de control crediticio” de la Universidad Mariano Gálvez, justifica su investigación que a través de la aplicación del modelo, se brinda una guía para obtener información relevantes y oportuna para la toma de decisiones, la cual se traslada a los cuadros de calificación de riesgo, en dos etapas del proceso.

Al momento de iniciarse el trámite de la solicitud de crédito, el oficial de cuenta debe ingresar los datos disponibles al “cuadro de calificación inicial de riesgo, con el objeto de determinar si el solicitante es sujeto de crédito para continuar con el proceso, si no lo es, debe informársele y no continuar el proceso, de esta manera se eliminan grandes costos administrativos.

La segunda etapa del proceso en el momento de la evaluación, el cuadro de calificación de riesgo para evaluar, debe incluir toda la información adicional relevante para la toma de decisiones por parte del órgano competente. Si bien, en la carpeta del cliente se encuentran todos los documentos de respaldo que contienen la información que el cliente debe presentar de acuerdo a las políticas de la institución y lo establecido en el Reglamento para la administración del riesgo de crédito, la misma está diseminada en un volumen no manejable de documentos en el momento de la decisión; el cuadro de calificación presenta la opción de tener todos los datos relevantes en un solo documento, que puede analizarse con mayor certeza, considerando el nivel de calificación global y la integración del mismo a través de la calificación de cada uno de los elementos.

Según Rosa María Torres Martínez (2009) autor de la tesis “El riesgo operacional en el cartera de créditos en una entidad bancaria” de la Universidad de San Carlos de Guatemala, explica que el riesgo de crédito es el más antiguo y es uno de los principales riesgos que tienen las entidades financieras, porque un porcentaje considerable del dinero que captan de terceras personas, lo entregan a los clientes que lo solicitan a través, en su mayoría, de préstamos. El riesgo inicia desde el momento de la concesión del préstamo, aun cuando se

Haga una adecuada selección del cliente, las razones para el no pago puede derivarse de diferentes causas, motivos o circunstancias. Para minimizar los riesgos, los bancos antes de conceder los préstamos analizan la solvencia, la generación de flujos de efectivo, el perfil del prestatario y las garantías que puedan ofrecer, con esto se logra tener una expectativa razonable

de la posibilidad de que el cliente devuelva el capital que se le otorgue, así como el pago de los intereses que se le cobren por dicho financiamiento.

En otras palabras se puede definir el riesgo de crédito como el incumplimiento de los acuerdos contractuales por parte de la contraparte (deudor). En todos los bancos a nivel mundial se ha regulado la concesión de préstamos a través de leyes, reglamentos, normas y principios, establecidos por los entes fiscalizadores correspondientes. El Comité de Basilea en este sentido ha proporcionado lineamientos para la normativa. En Guatemala, la ley de Bancos y Grupos Financieros Decreto Número 19-2002, del Congreso de la República, estipula los principales aspectos que las instituciones financieras tienen que aplicar en el proceso de los créditos, así como establece los requerimientos mínimos de capital sobre la base del riesgo de crédito.

Las regulaciones persiguen prevenir y reducir los efectos del riesgo de crédito en la solidez y liquidez de las instituciones financieras, salvaguardando de esta forma, los intereses de los clientes que con buena fe han depositado o bien han invertido su capital en estas entidades.

### 1.3 Situación actual de la empresa

La organización Oportunidad para Todos, en una fundación líder en la Región del Occidente del país, actualmente atiende a 18,550 clientes activos en los departamentos de Huehuetenango, Totonicapán, Quetzaltenango, San Marcos, Retalhuleu, Suchitepéquez y Sololá.

#### Visión

Ser una fundación líder en el mercado micro financiero de Guatemala, para movilizar recursos con rentabilidad, promoviendo el desarrollo sostenible y sustentable de la micro y pequeña empresa, con criterios de calidad orientados al cliente.

## Misión

Somos una fundación guatemalteca que promueve el desarrollo económico y social de la Micro y Pequeña Empresa, a través de los servicios que la fundación brinda, optimizando los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales.

## Valores

Es una institución privada, apolítica, no lucrativa, con carácter de instancia social, asesora y multidisciplinaria, con personería jurídica propia y plena capacidad de adquirir derechos y obligaciones. Fundación Oportunidad para Todos, nace a la vida legal en 1,990.

Entre los servicios que ofrece, se pueden mencionar financiamiento y capacitación a los propietarios de pequeñas y microempresas, por medio de los sistemas de créditos individuales, grupos solidarios y bancos comunales, contribuyendo así a mejorar las condiciones de vida de las familias y comunidades de la región, que utilizan nuestros servicios.

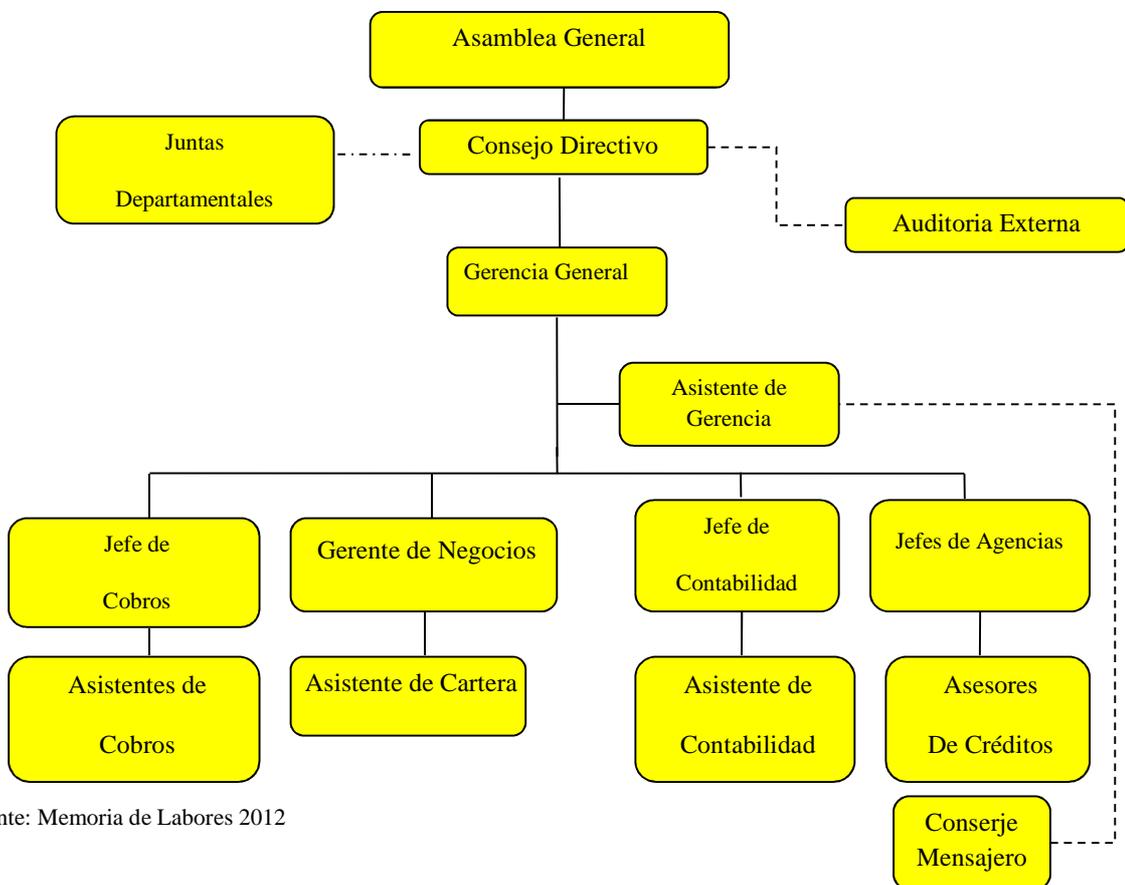
Significado del logotipo de Fundación Oportunidad para Todos; un engranaje, da movimiento a otros engranajes y eso genera desarrollo, esa es la finalidad de Fundación Oportunidad para Todos, ser el engranaje que transmita movimiento para que otros más pequeños adquieran movimiento propio y así en esa forma se dé el desarrollo de la micro y pequeña empresa del país.

Los valores que la fundación no deja a un lado son los que siguen:

- **Ética:** Actuar con transparencia e imparcialidad. Comportarse en forma autentica, fiable y leal consigo mismo y con la fundación.
- **Responsabilidad Social;** Juntos trabajamos por el bien común de los guatemaltecos.
- **Servicio al cliente:** Superar las expectativas en la satisfacción de sus necesidades. Los servicios que ofrecemos no difieren con los de la competencia, es la forma en que servimos lo que hace la diferencia.
- **Honradez:** Una persona es honrada cuando armoniza las palabras con los hechos, entonces es una persona con identidad y coherencia, con motivos para estar muy orgullosa de ella misma.

- Puntualidad: Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones una cita de trabajo, una reunión de amigos, un compromiso de la oficina, un trabajo pendiente por entregar.
- Respeto: Reconocer la experiencia, autoridad y méritos sin hacer excepción de las personas.

**Ilustración 1:** Figura 1 Estructura Organizacional Fundación Oportunidad para Todos



Fuente: Memoria de Labores 2012

**Ilustración 2 :** Figura 2 Análisis FODA – Fundación Oportunidad para Todos.

<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas Estratégicas</li> <li>• Amplio mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desastres Naturales</li> <li>• Competencia desleal programas gubernamentales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de nuevos servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de tasas de la banca comercial</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar posicionamiento en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre endeudamiento</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetración de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios Climáticos</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de gobierno</li> </ul>
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solvencia Económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capital</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficiales de créditos que hablan el idioma local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta morosidad en las metodologías</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso Humano Comprometido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deserción de clientes</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidad en el servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes dispersos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal competitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estrategias para la administración de riesgos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones centralizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotación del personal</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehículos propios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de cumplimiento a las Políticas de Créditos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos motivacionales para el personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacitación al personal de campo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de habilidad de negociación</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario Justo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faltan medidores especializados</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, junio 2,013.

De acuerdo a las debilidades detectadas en el análisis FODA, se detectan 9 debilidades que son factores controlables por la organización, los cuales son primordiales en la toma de decisiones para realizar los cambios de Debilidades a Fortalezas con esto puede llegar a cubrir la mayor parte del mercado.

Las debilidades más importantes detectadas son:

- Alta tasa de morosidad en las metodologías
- Falta de estrategias de Administración de Riesgos
- Rotación del personal

Como también algunas amenazas que se encuentran fuera del control de la organización pero donde sí es posible generar estrategias para proveerlas.

## Capítulo 2

### 2. Marco Teórico

Para el proceso de esta investigación se contó con referencias de análisis de riesgos crediticios en las instituciones de microfinanzas, bancarias en distintas fuentes de información como libros, foros internacionales, páginas de microfinanzas a nivel Latinoamérica y otros países como soporte de la conceptualización de la investigación.

#### 2.1 Definición de riesgo de crédito

Según Elizondo, Alan (2,004). “Dentro de la principales definiciones de riesgo de crédito” (p.46); se puede resumir: El riesgo de crédito surge cuando las contrapartes están indispuestas o son totalmente incapaces de cumplir sus obligaciones contractuales. El riesgo de crédito abarca tanto el riesgo de incumplimiento, que es la valuación objetiva de la probabilidad de que una contraparte incumpla, como el riesgo de mercado que mide la pérdida financiera que será experimentada si el cliente incumple.

Para Phileppe Jorion (2001). Se determina que existen dos tipos de riesgo de crédito: el riesgo de incumplimiento, que se refiere a la pérdida potencial derivada de que la contraparte no pueda cumplir con sus obligaciones financieras en las condicione definidas contractualmente; y el riesgo de mercado, que se define como la pérdida potencial que podría sufrir un tenedor de un portafolio de préstamos, instrumentos financieros o derivados, como consecuencia de que el valor de mercado de éstos disminuya. La segunda definición, plantea exposición al riesgo de crédito aún en el caso de que la contraparte no sufra quebranto alguno.

De acuerdo al Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2003), los principios para la administración del riesgo de crédito del mismo comité, el riesgo de crédito puede definirse simplemente como la pérdida potencial ocasionada por el hecho de que un deudor o contraparte incumpla con sus obligaciones de acuerdo con los términos establecidos.

De las definiciones antes descritas, se puede concluir que el riesgo de crédito puede ser visto desde dos puntos de vista: del lado de los activos financieros, ya que la tenencia de un instrumentos de deuda, está expuesto al riesgo de contraparte (riesgo emisor) o bien, del lado de los activos crediticios, los cuales presentan una exposición en los que se refiere al riesgo de incumplimiento.

## 2.2 Riesgo de Mercado

Para Samaniego Medina, Reyes (2008), el riesgo de mercado está compuesto por:

### 2.2.1 Riesgo de tipos de interés

Este riesgo es, como su propio nombre indica, el riesgo de variaciones en los tipos de interés.

Al hablar de riesgo de tipo de interés, tenemos que hacer mención del concepto de volatilidad, esto es la sensibilidad de precio de mercado de un valor ante cambios en los tipos de interés.

Al definir este riesgo no podemos dejar de mencionar el riesgo de reinversión, el cual se define como la incertidumbre asociada a la rentabilidad de la operación debida a la reinversión de los flujos intermedios de fondos obtenidos.

### 2.2.2 Riesgo de Precio

Refleja la variación en los precios de los activos financieros.

Al hablar de variación en precios, está claro que la inflación forma parte de las variables que influyen en la formación del precio de los valores.

Así, podemos definir el Riesgo de inflación como la incertidumbre que la existencia de inflación provoca sobre la tasa de rendimiento real de la inversión.

### 2.2.3 Riesgo de Tipo de Cambio

Es el riesgo de que variaciones en el tipo de cambio de las divisas afecten al rendimiento de la inversión.

## 2.3 Riesgo de Crédito

El riesgo de crédito se puede dividir, a su vez, en dos riesgos fundamentales:

### 2.3.1 Riesgo de impago

Incertidumbre relacionada con la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras futuras, tanto pagos de principal como de intereses.

### 2.3.2 Riesgo de Calificación

Las agencias de rating otorgan a cada emisor o emisión una calificación que pone de relieve el potencial de impago futuro. Por tanto, las compañías emisoras de deuda se encuentran sometidas al riesgo de que una variación en su calificación afecte a su credibilidad como futuro pagador.

Así, las agencias de rating cuando otorgan esta calificación tienen en cuenta una serie de riesgos como son: riesgo soberano, riesgo industrial, riesgo empresarial y riesgo legal.

## 2.4 Riesgo Operacional

Este riesgo proviene de anomalías a la hora de realizar una operación financiera. Hemos querido indicar los riesgos operacionales más relevantes, aunque evidentemente no representan una calificación exhaustiva:

### 2.4.1 Riesgo tecnológico

Recoge la posibilidad de que el estado de la tecnología actual evoluciones dejando a la compañía o al proyecto en cuestión obsoleto.

## 2.5 El proceso de administración de riesgos

Para De Lara Haro, Alfonso (2005). El objetivo de la administración de riesgos puede expresarse en dos sentidos:

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

Lo anterior se logra entendiendo los riesgos que toma la institución, midiendo dichos riesgos, estableciendo controles de riesgos.

En el caso de riesgos de crédito, la cuantificación se realiza a partir del cálculo de la probabilidad de impago o incumplimiento. JP Morgan ha publicado un documento técnico denominado Creditmetrics en el que pretende establecer un paradigma similar al del valor en riesgo pero instrumentado en riesgos de crédito. Es decir, un estimado de pérdidas esperadas por riesgo crediticio. La utilidad de este concepto radica en que las instituciones financieras pueden crear reservas preventivas de pérdidas derivadas de incumplimiento de contrapartes o de problemas con el colateral.

## 2.6 Metodología de Crédito

Según Lacalle Calderón, Maricruz (2008). Con el objetivo de alcanzar a los clientes de menores ingresos, los distintos tipos de instituciones microfinancieras que actualmente trabajan ofreciendo carteras de microcréditos han sabido adoptar muchos de los procedimientos históricamente utilizados por los prestamistas informales. Entre las principales metodologías para proporcionar servicios microfinancieros están: grupos solidarios, préstamos individuales, uniones de crédito, bancos comunales y fondos rotatorios. En muchas ocasiones una misma institución utiliza varias metodologías. Otras veces se especializa en la utilización de una sola.

Según Otero y Rhyne (2009). Algunas metodologías se desarrollaron en los medios rurales, como es el caso de los grupos solidarios y los bancos comunales, y otras, como son los préstamos, individuales, surgieron en áreas urbanas. No obstante, lo que se ha comprobado es que las diferencias entre los distintos tipos de metodologías no son tan grandes. Todas ellas descansan en un factor común: la búsqueda del equilibrio entre la necesidad de descentralización y el

mantenimiento del control y de los estándares. Por un lado, toda institución, sea cual sea la metodología utilizada, debe buscar la descentralización, ya que el elevado volumen de transacciones individuales obstruiría cualquier sistema centralizado. Por otro lado, cuanto mayor será el nivel de descentralización alcanzado, mayores niveles de responsabilidad adquirirán las unidades financieras con respecto al centro, y por tanto, mayor será el peligro de perder el control e incurrir en elevados riesgos.

### 2.6.1 Grupos Solidarios

Los programas de grupos solidarios son una metodología financiera que han tenido mucho éxito y que han sido ampliamente difundidas durante las dos últimas décadas. Fue creada por el banco Grameen en la década de los setenta y pronto se trasladó a instituciones que trabajaban en América Latina y África.

Hoy en día los esquemas de microcrédito del tipo grupo solidarios se emplean a lo largo de todo el mundo y atienden a millones de prestatarios. En cada país adoptan ciertas características particulares, por lo que se trata de una experiencia con una gran diversidad de formas.

El principal objetivo de esta metodología financiera es ofrecer un servicio de crédito a los más pobres con una garantía muy especial: la presión social. Siempre con la finalidad de alcanzar la autosuficiencia financiera institucional.

Según Otero (2008) Un grupo solidario es un conjunto de entre cinco y ocho personas unidas por un vínculo común –generalmente de vecindad o amistad- que se organizan en grupo con el fin de acceder a un servicio de crédito.

Cuando un cliente potencial desea recibir un microcrédito a través de esta metodología, lo primero que debe hacer es formar un grupo. Buscar entre sus amistades o conocidos a aquellos que estén dispuestos a unirse a él para solicitar todos juntos cada uno su crédito. Una vez unidos, deberán recibir capacitación y asistencia de promotor designado por la institución para ayudarles a constituir formalmente el grupo, elegir entre todos los miembros al que será el coordinador, enseñarles a funcionar en equipo, explicarles los términos y condiciones del préstamo que van a solicitar, y hacerles entender la responsabilidad del compromiso que van a adquirir.

En esta primera etapa de formación del grupo, los miembros, junto con el promotor, llenan la solicitud de préstamo. La cantidad de dinero solicitada por cada miembro se debe basar en el análisis de sus necesidades y de su capacidad individual, y generalmente se trata de cantidades muy reducidas, entorno al centenar de dólares.

Tras esta primera etapa la solicitud, la petición pasa por un proceso de revisión por parte de la institución, superando el cual se entrega la cantidad de dinero solicitada, cantidad que será dividida entre los miembros del grupo. A partir de este momento, el responsable se tiene que encargar de recaudar los pagos semanales y de entregarlos en la institución. Si la devolución del préstamo se realiza adecuadamente, el grupo podrá recibir automáticamente un nuevo préstamo por una cantidad superior a la del primer crédito. La mayoría de los grupos solidarios en el mundo siguen una estrategia de crédito gradual, en la que los préstamos sucesivos se reciben por un monto superior.

## 2.6.2 Préstamos Individuales

La metodología de los préstamos individuales es la más sencilla y también la más común. Prácticamente todas las instituciones de microcréditos que existen en el mundo la han practicado en alguna ocasión.

En este caso el préstamo es solicitado por una única persona. La petición se basa en las necesidades de la propia persona, será ella quien tenga que cumplir todos los requisitos que sean necesarios y será también la única responsable ante la institución a la hora de la devolución de los fondos. Una ventaja interesante de realizar los préstamos sobre una base individual es que éstos se pueden adaptar a la capacidad de pago y a las características del cliente (Almeyda, 1997:124).

Por lo general este tipo de metodología concede créditos más cuantiosos que en el caso de los grupos solidarios o de los bancos comunales.

No todas las instituciones que funcionan con este tipo de metodología ofrecen las mismas cuantías ni los mismos plazos. La variedad es amplísima y depende, entre otras cosas, de las condiciones socioeconómicas de cada país.

Una característica que suele estar asociada a este tipo de metodología es la gran importancia que la capacitación, la asistencia técnica y el acompañamiento del micro emprendedor adquieren para el éxito del programa.

### 2.6.3 Uniones de Crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito que, como se estudió en el capítulo anterior, son uno de los tipos de instituciones dedicadas al préstamo de microcréditos, poseen su propia metodología financiera: las uniones de crédito.

Las uniones de crédito son instituciones financieras cooperativas. Se trata de un conjunto de personas que, unidas voluntariamente, buscan mejorar su acceso a los servicios financieros, y su común desarrollo económico y social. Por lo general, las uniones de crédito están formadas por personas que poseen un vínculo común. Este vínculo puede proceder, bien del lugar de residencia –una misma aldea, un mismo pueblo o un mismo barrio., bien de la participación en una actividad común: trabajar en una misma fábrica o en un mismo sector.

Como cooperativas, las uniones de crédito son propiedad de sus miembros y están dirigidas por éstos de forma democrática. Los miembros, es decir, todos aquellos que poseen una cuenta de ahorro en la institución, y por tanto pueden solicitar un préstamo, son los que toman las decisiones básicas sobre las tasas de interés, los plazos y el resto de políticas. Esto las diferencia del resto de las metodologías, en las que los clientes no tienen nada que ver con las personas que dirigen la institución. Además, las uniones de crédito son instituciones locales, pertenecen a la población local y están operadas por ella, y utilizan los recursos generados dentro de la propia comunidad. Esta característica las asemeja a los bancos comunales, donde también ocurre esto.

### 2.6.4 Bancos Comunales

La metodología de los bancos comunales, denominada en su origen Village Banking, fue creada por John Hatch, fundador de FINCA Internacional. Se trata de una metodología microfinanciera que ofrece servicios de crédito y ahorro, y se gestiona en grupo.

Inicialmente este tipo de programas fue diseñado para su aplicación en zonas rurales y especialmente entre mujeres. Pasado el tiempo, esta metodología se ha difundido a otras partes del mundo y se ha adecuado para ser utilizada también en zonas urbanas y en poblaciones mixtas.

De forma muy parecida a los que ocurre en los grupos solidarios, el principal objetivo de los bancos comunales es crear un grupo de autoayuda entre miembros de una misma comunidad, para facilitar el acceso a servicios financieros con los que poner en marcha una actividad generadora de ingresos, y también motivar y facilitar el ahorro entre los componentes del grupo (Holt, 1998).

Un banco comunal es un grupo de entre 30 y 50 personas de una misma comunidad, generalmente mujeres, que se unen para garantizarse mutuamente los préstamos recibidos para favorecer el ahorro ya para prestarse apoyo mutuo (FINCA Internacional, 2000).

Una vez constituido el banco, el siguiente paso será organizar y formar a los miembros. Todos ellos deberán pasar por un periodo de prueba y capacitación, que les servirá para aprender a funcionar sin asistencia externa de la promotora, elegir al consejo directivo, que deberá estar formado por un presidente, un secretario y un tesorero, y para preparar los estatutos y organizar la inauguración del banco comunal.

Constituido y organizado el banco comunal, la promotora traspasa un volumen de capital inicial al banco para que éste pueda comenzar a funcionar, realizando préstamos individuales a cada uno de los miembros que lo componen. Todos ellos deberán firmar un acuerdo préstamo colectivo, el cual garantizará mutuamente la correcta y completa devolución de cada uno de los préstamos individuales recibidos.

Por lo general, los primeros préstamos suelen ser muy reducidos y a muy corto plazo. Concretamente, suelen rondar los 50 dólares y los cuatro meses de plazo, y prácticamente siempre se prestan para capital de trabajo.

## 2.7 Política de Crédito

Brigham, Eugene F., Houston, Joel F., Houston, Joel (2004). Define como política de crédito grupo de decisiones que abarcan el periodo de crédito de la compañía, sus normas de crédito, sus procedimientos de cobranza y descuentos.

Para Brachfield, Pere (2009:86), la estrategia de riesgos es la espina dorsal de la gestión del riesgo comercial de una empresa. No obstante la estrategia de riesgos sólo marca las grandes líneas de actuación en materia de riesgos. Como los trazados superiores pueden adolecer de vaguedad e imprecisión a la hora de regular las actividades del departamento de créditos, también es preciso determinar a un nivel operativo las funciones de crédito de la empresa.

Por este motivo una vez definida la estrategia de riesgos de la compañía es convenientes – siguiendo las líneas marcadas por la estrategia- establecer las políticas de crédito que han de interpretar dicha estrategia en una normativa concreta y de fácil comprensión para todos los empleados. Si la estrategia de riesgos es la columna vertebral de la gestión del crédito de clientes, las políticas de crédito y cobranza son el esqueleto que permite transmitir y aplicar de forma práctica los fundamentos teóricos de la estrategia.

Una política de empresa es la forma como quiere la compañía que se haga las cosas en lo relativo al crédito de clientes, los criterios que se van a utilizar para tomar decisiones así como los objetivos de crédito que se han de alcanzar cuantificados en cifras. Las políticas de créditos sirven para facilitar que los empleados tengan una pauta de trabajo para conseguir los mejores resultados en la gestión de crédito.

La política empresarial puede incluso ser la inexistencia de una política: “la política de la empresa es dejar libertad de actuación a sus empleados”. También puede ser una política muy simple que se transmite verbalmente, una política construida a plazos por medio de memorándums, o una política muy completa escrita en un tomo enciclopédico. Por consiguiente las políticas de crédito y cobro son una serie de directivas dictadas por la dirección de la empresa; estas normas han sido diseñadas con la colaboración activa del departamento de créditos y generalmente con la implicación del departamento operativo.

### 2.7.1 Estándares de crédito

Expone Van Horne, James C., Wachowicz, John M. (2002). Las políticas de crédito pueden influir de manera importante en las ventas. Si los competidores extienden crédito en forma liberal y nosotros no, es posible que nuestras políticas frenen las actividades mercadotecnicas de la empresa. El crédito es uno de los muchos factores que influyen en la demanda del producto de una empresa. Así, el grado en que el crédito puede favorecer la demanda depende de los demás factores implícitos. En teoría, las compañías deben reducir sus estándares de calidad para la aceptación de cuentas, siempre y cuando la rentabilidad de las ventas generadas exceda de los costos agregados de las cuentas por cobrar.

### 2.7.2 Como actúan las políticas de cobro

Las políticas de crédito y cobro tienen como misión controlar el volumen total de saldos de los clientes y la calidad de su riesgo.

La calidad del riesgo de clientes viene determinada por la política de créditos de la compañía, puesto que cuanto más rigurosa sea dicha política, más bajo será el riesgo de clientes. Una política de créditos restrictiva eliminará a los clientes de alto riesgo así como los de riesgo medio-alto, dejando únicamente a los clientes de bajo riesgo, consiguientemente la calidad del riesgo será óptima.

Por el contrario una política flexible permitirá entrar en riesgo con clientes de solvencia dudosa y de elevado riesgo, por lo que la calidad total del riesgo será mala.

## 2.8 Capacitación

Para Byars y Rue la capacitación es: un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización.

Según Reyes Ponce, la capacitación consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para desempeñar su puesto con toda eficiencia.

Como un reto lo explica Siliceo, Alfonso (2004). No sólo porque la capacitación en la empresa sea un tema de actualidad, sino por su ya mencionada trascendencia, está consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y organización y orientada hacía un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Para Gómez Cáceres, Diego, López Zaballos, Jesús Miguel (2002:379). La entidades deben establecer planes de formación y evaluación continuada para asegurar la capacitación técnica y profesionalidad de su personal, sobre todo de quienes realizan funciones comerciales, elaboran análisis o informes para su difusión entre los clientes, gestionan y miden riesgos o desarrollan actividades cuya complejidad y constante evolución requiere una permanentemente actualización.

Igualmente, deben definir los requisitos mínimos de formación y experiencia exigibles a empleados y directivos para el desempeño de las tareas y responsabilidades encomendadas.

### 2.8.1 Objetivos de la capacitación

Según Rodríguez Valencia (2007, los empleados ganan sobre una base personal de su exposición a las experiencias educativas; especialmente los programas de desarrollo profesional.

La capacitación busca lograr ciertos objetivos, los cuales se detallan a continuación.

Objetivo general de la capacitación. Conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada.

Objetivos particulares de la capacitación. Incrementar la productividad, promover la eficiencia del trabajador, proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad, promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo, ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales que surgen durante la capacitación, promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos, contribuir a reducir las quejas del personal y elevar la moral de trabajo, facilitar la supervisión de personal, promover ascensos con base en el mérito personal, contribuir a la reducción del movimiento de personal y accidentes de trabajo, así como la reducción de los costos de

operación, promueve el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

Una vez definidos los objetivos de un programa de capacitación se procede a señalar los niveles de la organización en los que se aplicará.

Las organizaciones progresistas han reconocido desde hace mucho la necesidad de iniciar adecuadamente a los nuevos trabajadores en el puesto. No sólo es necesario familiarizarlos con las tareas que van a desempeñar, también hay que informarles acerca de los planes, objetivos, políticas y reglamentos de la empresa, así como del marco general en que encaja su puesto dentro de la operación total. Un programa de capacitación bien planeado ayuda al personal nuevo y al existente a identificarse con la organización y sus procedimientos, le da idea del significado del trabajo que va a realizar y con ello le permite sobreponerse a los temores y ansiedades que siempre surgen en un trabajo nuevo.

## 2.9 Unidad de riesgo en una institución microfinanciera

La unidad de riesgos en una institución microfinanciera es importante pues tiene la función de identificar los riesgos a los que se expone la entidad, medirlos, monitorearlos, controlarlos y mitigar los perjuicios a los que se expone la institución. Las entidades financieras deben enfrentar el riesgo mediante tres elementos claves: absolverlo, mediar en él y aconsejar sobre él. Este trabajo debe guiarse en los preceptos del Comité de Basilea y en las normas de la superintendencia de bancos y entidades financieras.

La unidad de riesgos de una institución financiera debe ser independiente de las áreas de negocios y debe contar con políticas aprobadas por la dirección. Su deber será lograr un equilibrio entre riesgo y rentabilidad, el área debe conocer los principales riesgos de crédito y establecer niveles adecuados de concentración y exposición a través de límites internos de concentración crediticia. También deben definir criterios de diversificación de cartera con variables como: sector económico, región geográfica, tipo de crédito y destino de crédito. Esta gerencia será la encargada de poner en consideración de la dirección los manuales de organización, funciones y procedimientos relacionados con la gestión del riesgo del crédito. El área de riesgos debe mejorar las técnicas de medición, evaluación y control de riesgos y debe desarrollar o incorporar modelos

sencillos o complejos de medición de cambios en los mercados, tasas de interés y condiciones que puedan afectar el valor económico de la institución. Hay que tomar en cuenta que una institución microfinanciera se enfrenta a riesgos inadvertidos y a riesgos emergentes. Los riesgos inadvertidos son aquellos que la entidad no puede percibir por anticipado y que están latentes en las operaciones y se perciben después de que se produce el daño. Como el sector microempresarial es un sector muy dinámico, aparecen nuevos riesgos producto de los cambios que a los que se somete el sector. Estos cambios traen aparejados nuevos riesgos, estos riesgos, son los que llamaremos riesgos emergentes.

## 2.10 Posición de la unidad de riesgo en instituciones micro financieras

La gestión de riesgos en los últimos años llegó a constituirse en un importante instrumento gerencial, que genera una amplia gama de modelos de administración de los distintos tipos de riesgo financiero. Una buena administración del riesgo puede traducirse en menores requerimientos de capital, a la vez, puede mejorar la posición de rentabilidad de la institución. El área de riesgos debe implementarse como una medida de auto evaluación y no como una presión del regulador. Se piensa que un buen gobierno corporativo es esencial para alcanzar una gestión de riesgos eficiente y se señala que no es posible alcanzar uno sin el otro.

El área de riesgos debe estar dentro del grupo de Unidades operativas de la institución, y debe depender de manera directa de la dirección, independiente del área comercial de la institución y debe influenciar y crear una cultura de gestión de riesgos en las sedes de operación.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del Problema

Hasta hoy día ha tenido mayor auge la administración de Riesgos para toda organización financiera, de ello depende la calidad de la cartera y el tiempo de vida de toda organización.

La administración de Riesgos se está tomando muy en cuenta en todas las organizaciones que prestan los servicios financieros bajo las distintas metodologías.

En este caso la organización Oportunidad para Todos, se ha visto que hay varios tipos de problemas identificados, tales como: Incumplimiento de Políticas por parte de los Oficiales de Créditos, falta de identificación del personal con la organización, mucha rotación de personal especialmente con los Oficiales de Créditos, esto hace a que se descuida bastante el seguimiento a cada uno de los clientes, créditos grupales o dependiendo de la metodología como fue otorgado el crédito.

La pregunta que se plantea para desarrollar el problema descrito es:

**¿Cuáles son las Estrategias para la Administración de los Riesgos Crediticios?**

### 3.2 Objetivos de la investigación

#### Objetivo general

Determinar cuáles son las estrategias para la administración de los Riesgos Crediticios

#### Objetivos específicos

- a) Determinar el nivel de inducción y capacitación de los Oficiales de Créditos sobre la Metodología Crediticia.
- b) Establecer cuáles son los problemas que afrontan los Oficiales de Créditos en la Aplicación de la Metodología Crediticia.
- c) Evaluar el cumplimiento de la Metodología Crediticia.
- d) Identificar las Mejoras para la Metodología Crediticia.

### 3.3 Alcances y límites de la investigación

El tipo de investigación que se realizó es para evaluar las herramientas y estrategias utilizadas para el Otorgamiento de los Créditos y que tan útiles son para Administrar los Riesgos Crediticios de todas la Cartera de la organización Oportunidad para Todos.

Dentro de esta investigación se va a determinar las mejores herramientas que ayudarán a llevar mejor control y minimizar los Riesgos en todo tipo de crédito y tener claro para todos los niveles de la organización, especialmente el personal involucrado directamente al otorgamiento y recuperación de la cartera.

### 3.4 Metodología aplicada a la práctica

#### 3.4.1 Sujetos

Para poder desarrollar esta investigación es vital tomar en cuenta la experiencia, opiniones y comentarios de los Oficiales de Créditos dentro de la organización, ya que ellos son los que están implícitos con todos los procesos de las distintas metodologías de los créditos dentro de la Fundación Oportunidad para Todos, ellos son el primer contacto con el cliente hasta la recuperación total del mismo, así como también es importante conocer el punto de vista de los directivos de la institución.

Los sujetos a entrevistar son:

Sujeto No. 1

Oficiales de Crédito de las siete agencias de la institución.

Sujeto No. 2

Gerente General y Gerente de Negocios.

### 3.4.2 Instrumentos

- Cuestionario dirigido a Oficiales de créditos, con este cuestionario es para conocer el nivel de comprensión de las Políticas de Créditos en los distintos niveles del área de negocios y el conocimiento de las Estrategias de la Administración de los Riesgos.
- Entrevistas, esto es especialmente con los Niveles Gerenciales, para conocer sus estrategias y diferentes formas de Administrar el Riesgo área de Negocios por lo que se entrevistó al Gerente de Negocios y el Gerente General.

### 3.4.3 Procedimiento

Tomando en cuenta que por el tipo de Actividad que realiza Fundación Oportunidad para Todos, que son el otorgamiento de pequeños créditos a un segmento de mercado, para el curso de Investigación de Práctica Empresarial Dirigida (PED) considerando a la Fundación es importante dejar en claro los aspectos a tomar en cuenta para los distintos niveles para una mejor Administración de los Riesgos Crediticios.

Para esta investigación prácticamente es de tomar en cuenta varios factores y diferentes niveles de la fundación desde el primer contacto con el cliente hasta los niveles de autorización de créditos, es importante tener el punto de vista para evaluar sus formas de toma de decisiones sobre los diferentes Riesgos en el Mercado de las Microfinanzas, para ello se definió importante utilizar varias formas tanto la Observación dentro de un Comité de Créditos para la toma de decisiones, el nivel de discusión de los casos etc.

También es importante acudir sobre las entrevistas, cuestionarios dirigidos para conocer el nivel de involucramiento de los Oficiales de Créditos con relación a las Políticas de Créditos porque de allí es donde inicia el proceso y la administración del Riesgo, como bien lo menciona el marco teórico, el Riesgo no se elimina, sino saber administrar adecuadamente durante el tiempo.

Para determinar una mejor visión sobre este tema, se consideró tomar en cuenta a la Gerencia General y Negocios, quienes son personas de mayor experiencia de campo al igual que los

oficiales de créditos, esto ayuda a buscar una buena solución a la investigación debido a la experiencia de los funcionarios.

Tomando en cuenta el tipo de Organización, veo importante combinar algunas herramientas para cumplir con los objetivos que se pretenden.

Para el cumplimiento del procedimiento, se tomó como base el cálculo de la muestra con datos finitos debido a que el total de oficiales de créditos es de 62 dentro de la organización.

### Calculo de la Muestra

$$Z = 95\% \quad 95/2 = 47.50 = 1.96$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e = 5\% = 5/100 = 0.05$$

$$N = 62$$

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

$$n = \frac{1.96^2 \times 62 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2(62-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} \quad n = \frac{3.8416 \times 62 \times 0.5 \times 0.5}{(0.0025 \times 61) + 3.8416 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{59.5448}{0.1525 + 0.9604} \quad n = \frac{59.5448}{1.1129} \quad n = 53.50 \quad n = 54$$

De acuerdo a la fórmula del cálculo de la muestra fue necesario entrevistar a 54 oficiales de créditos.

## Capítulo 4

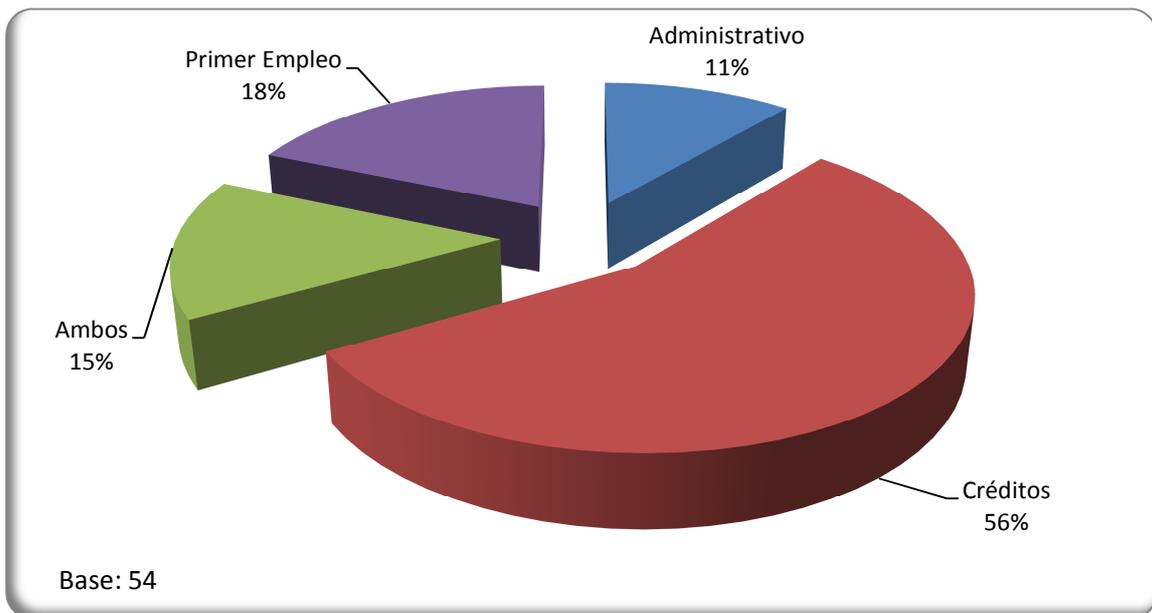
### 4 Presentación de Resultados

Para dar cumplimiento al objetivo central de la presente investigación, fue necesario utilizar dos instrumentos para lograr los resultados, con ello 10 preguntas para oficiales de créditos por medio de una encuesta auto dirigida.

#### Instrumento No. 1

#### Ilustración 1: Figura No. 1

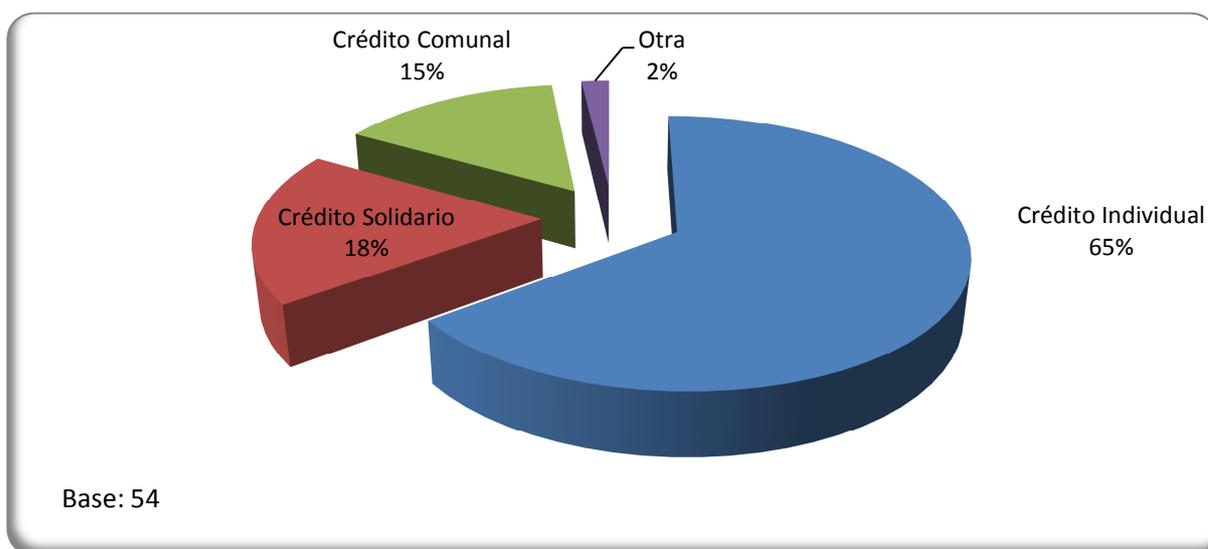
Se determinó que los puestos desempeñados por los Oficiales de Créditos en otras organizaciones son los siguientes:



Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

En esta gráfica se observa que 2 de cada 10 oficiales es sin experiencia, y un 1 de cada 10 oficiales su experiencia es en el área administrativo y esto genera un alto riesgo para la organización si no se tiene un plan de minimización de riesgos.

**Ilustración 2:** Figura No.2 Se determinó que las metodologías de créditos más conocidas por los oficiales de créditos son:

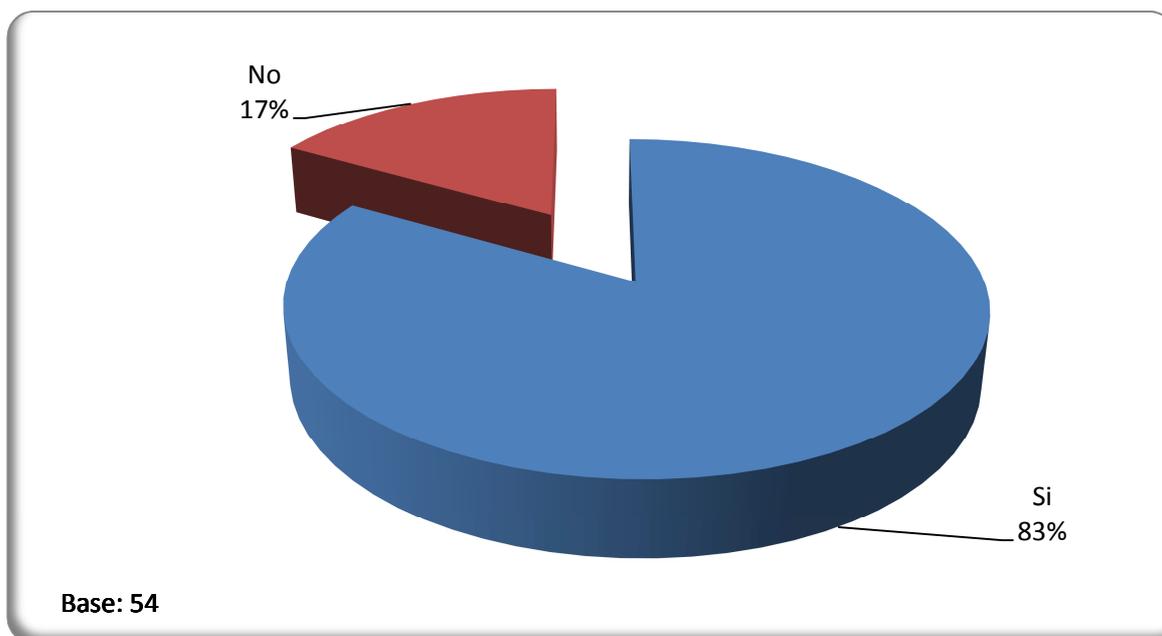


Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

En esta gráfica se observa que 7 de cada 10 oficiales se dedica a la metodología de crédito individual, mientras 2 de cada 10 está trabajando el crédito solidario y 1 de cada 10, trabaja la banca comunal.

**Ilustración 3:** Figura No.3

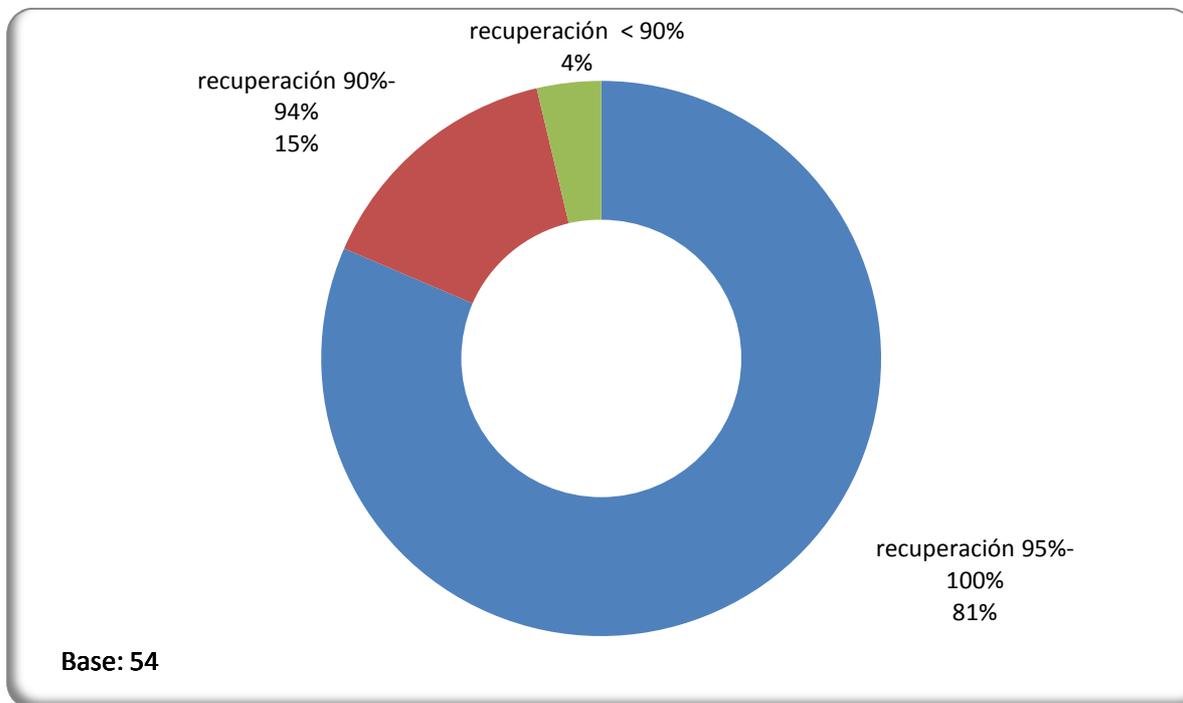
Se determinó el nivel de convencimiento de los oficiales de créditos con las metodologías que trabajan actualmente, se muestra en la siguiente gráfica.



Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

Según los oficiales de créditos opinan que 8 de cada 10 están convencidos con el trabajo que realiza mientras 2 de cada 10, opinan no estar convencido con la metodología.

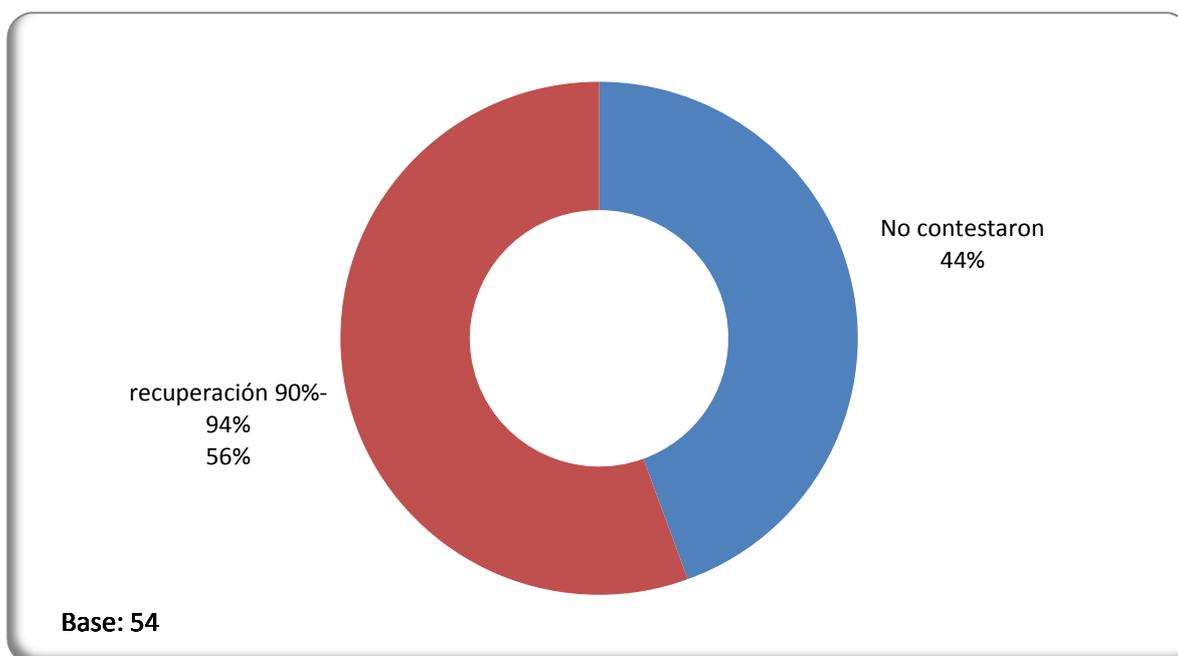
**Ilustración 4:** Figura No. 4 Se determinó que la probabilidad de recuperación en la metodología de Crédito Individual según el oficial de crédito es la siguiente:



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

La probabilidad de recuperación del crédito individual es de un 95% al 100%, según opinión de 8 de cada 10 oficiales, mientras 2 de cada 10, opina que es menor del 95%

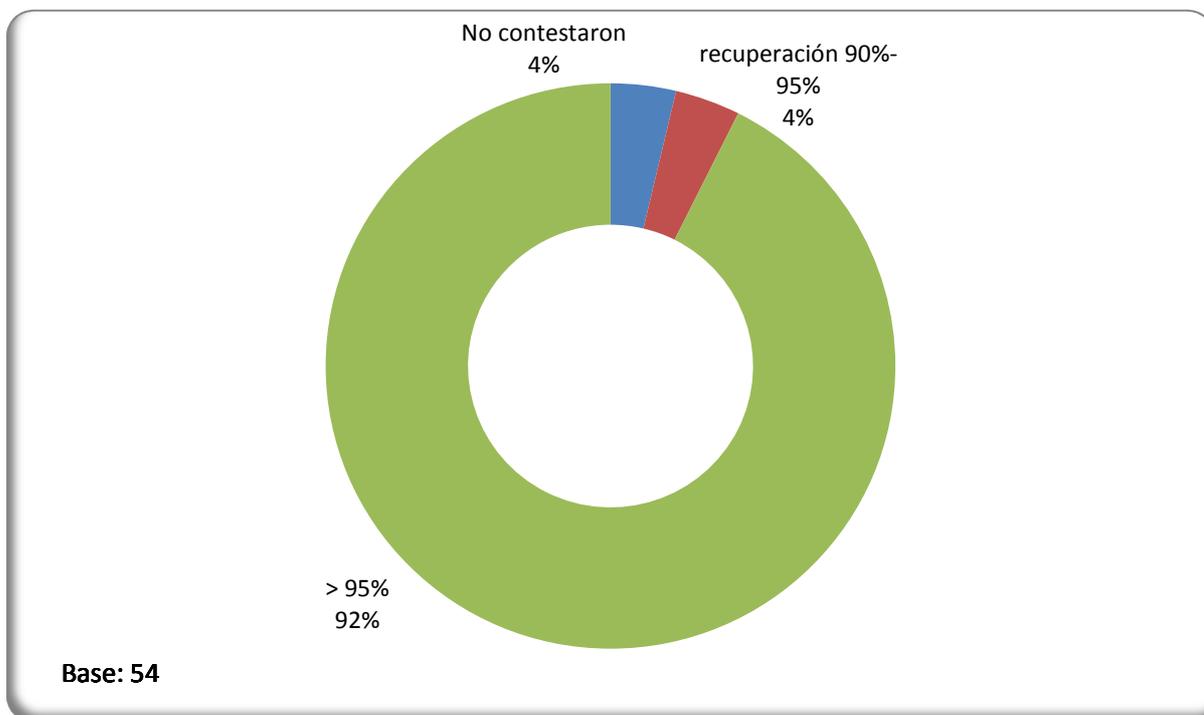
**Ilustración 5:** Figura No. 5 Se demostró que la probabilidad de recuperación en la Metodología de Crédito Solidario es la siguiente:



Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

6 de cada 10 oficiales opinan que la recuperación es menor al 94% mientras 4 de cada 10 no contestaron.

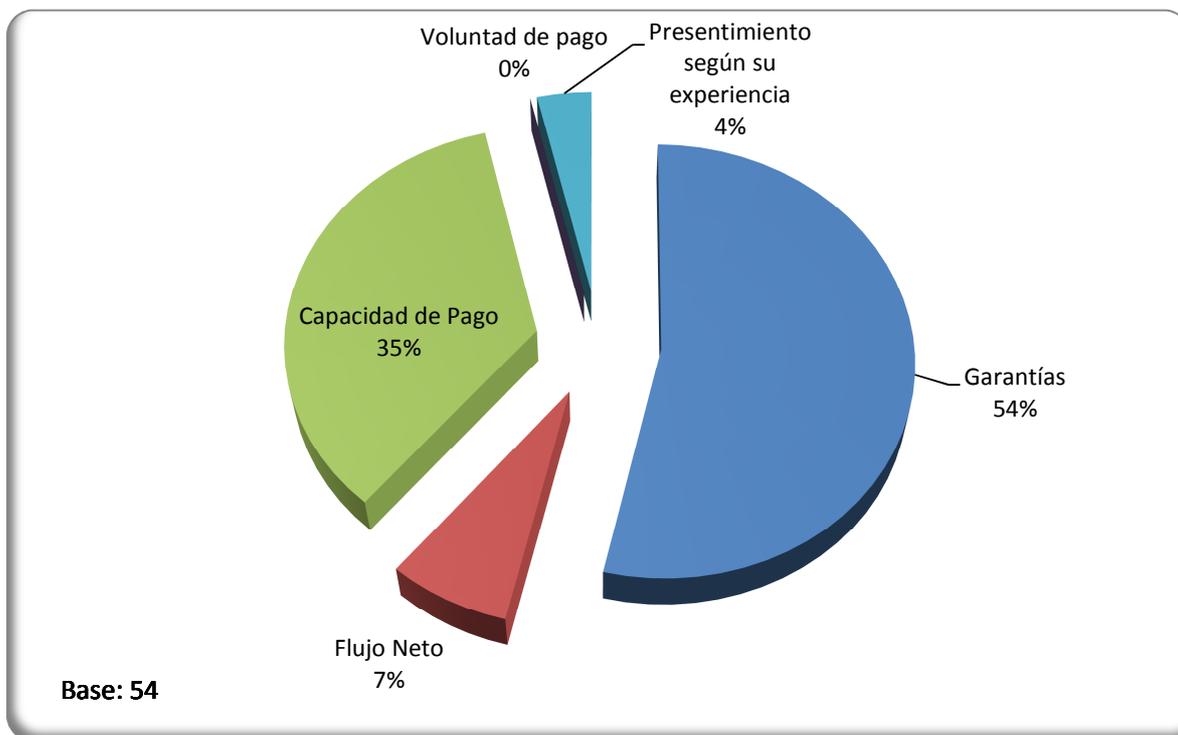
**Ilustración 6:** Figura No. 6 Se demostró que la probabilidad de recuperación de crédito en la Metodología Crédito Comunal es:



Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

9 de cada 10 oficiales opinan que la recuperación es mayor al 95%, mientras 1 de cada 10 no contestaron.

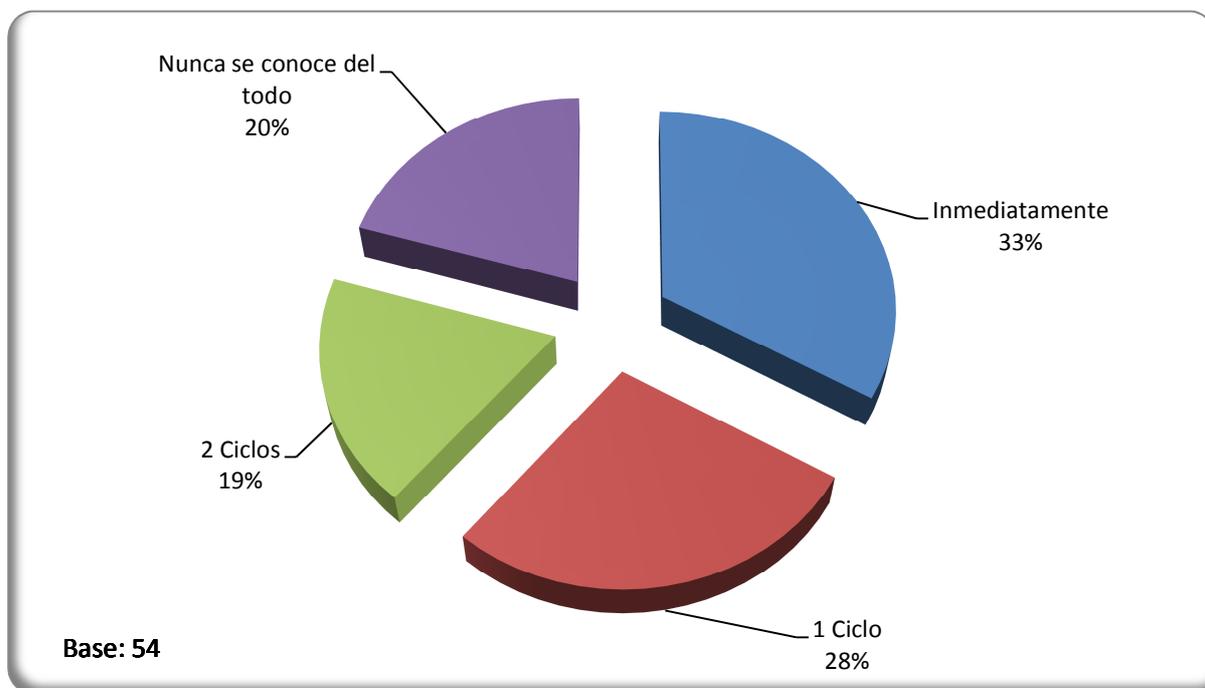
**Ilustración 7:** Figura No. 7 Se determinó con los oficiales de créditos para la elaboración de una propuesta de crédito toman en cuenta los siguientes factores:



Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

6 de cada 10 oficiales de créditos opinan que son las garantías, mientras 3 de cada 10 es la capacidad de pago y el resto opina que es el presentimiento de acuerdo a la experiencia.

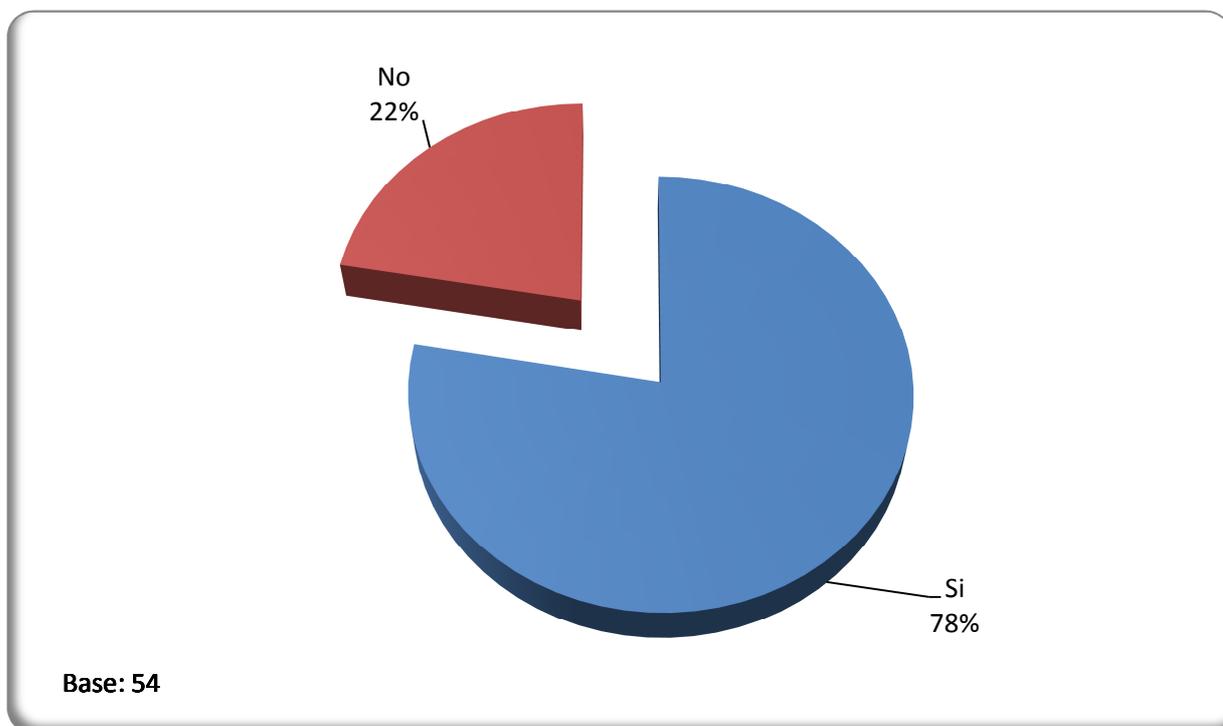
**Ilustración 8:** Figura No. 8 Según los criterios de los oficiales de créditos sí es posible conocer la voluntad de pago del cliente en los términos siguientes:



Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

La opinión de los oficiales de créditos, 3 de cada 10 dicen que se conoce inmediatamente y 3 de cada 10 opina que en el primer ciclo, 2 de cada 10 es en 2 ciclos y 2 de cada 10 opina que nunca se conoce del todo.

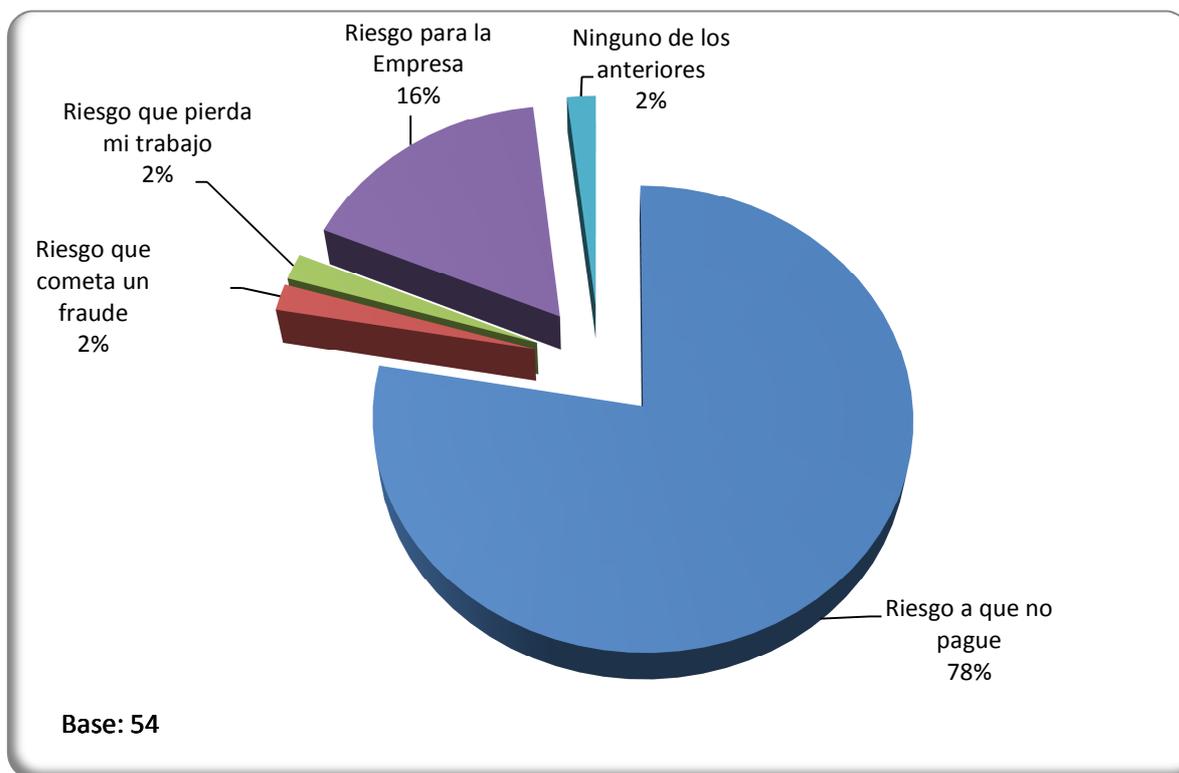
**Ilustración 9:** Figura No. 9 Se determinó que en gran porcentaje de los oficiales de créditos consideran poder generar estrategias para minimizar los riesgos crediticios.



Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

8 de cada 10 oficiales de créditos opinan que si se puede determinar las estrategias para minimizar los riesgos, mientras 2 de cada 10 opinan que no es posible esto indica que relativamente el riesgo es bastante elevado.

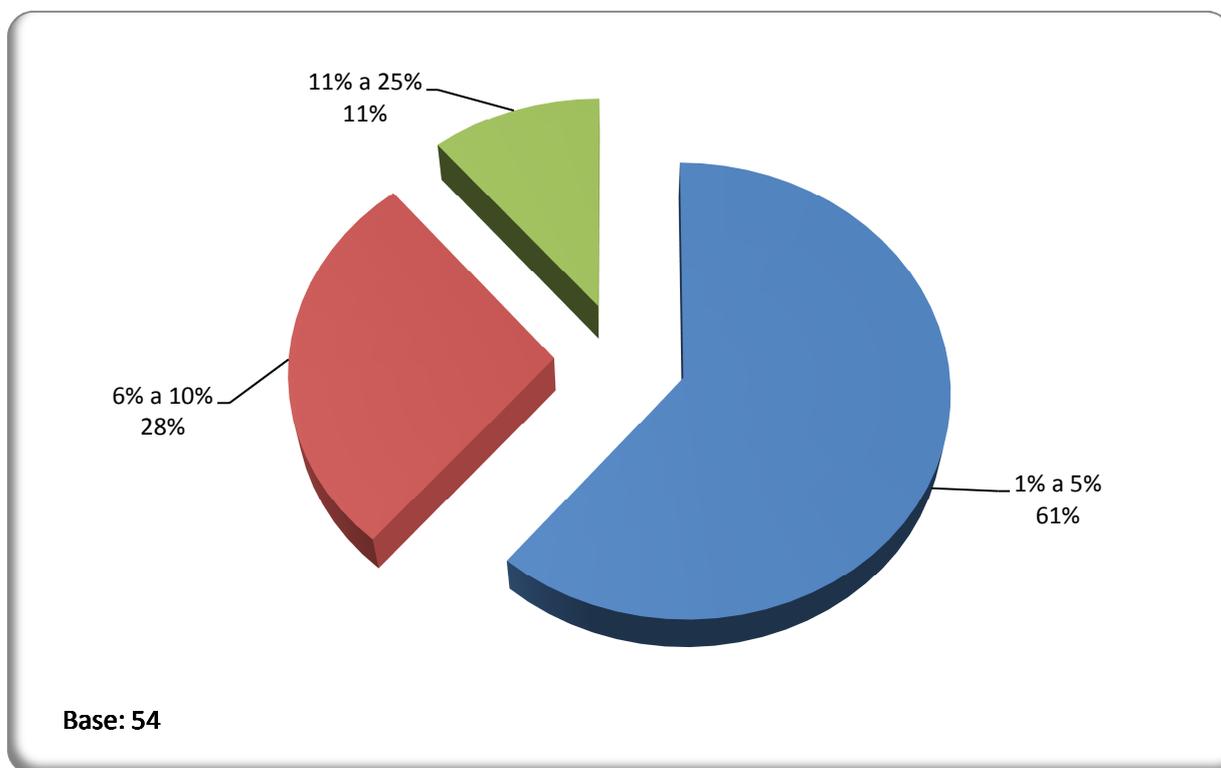
**Ilustración 10:** Figura No.10 Según los oficiales de créditos los riesgos crediticios son los que se describen en la gráfica.



Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

8 de cada 10 oficiales opinan que es un riesgo a que los clientes no paguen, mientras 2 de cada 10 opinan que es un riesgo para la empresa.

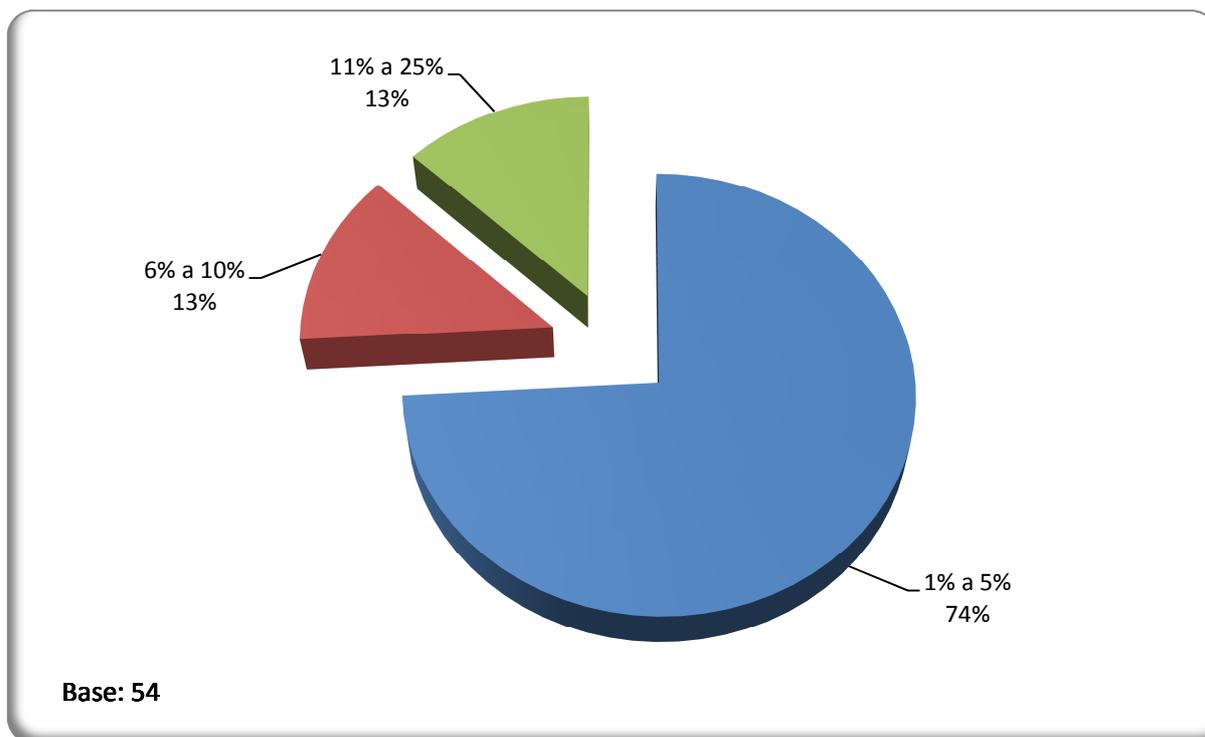
**Ilustración 11:** Figura No. 11 Se determinó según criterios de los oficiales de créditos lo irrecuperable de la cartera es menor a un 5% según se explica en la gráfica.



Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

De la cartera irrecuperable opinan 6 de cada 10 oficiales que es menor a 5%, mientras 3 de cada 10 opinan que es entre 6 y 10%, y la diferencia opina que es arriba del 11%

**Ilustración 12:** Figura No. 12 La mayoría de los oficiales de créditos opinan que la recuperación de la cartera saneada es abajo del 5%



Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

8 de cada 10 oficiales opinan que es hasta un 5%, mientras 1 de cada 10 opinan que es 6 a 10%.



	fortalecer en análisis de los Riesgos Crediticios?			
8	¿Para empleados nuevos, en qué fase se les capacita para la Administración de Riesgos Crediticios?	Durante la primera semana de inducción	Desde la semana de inducción de campo	Coinciden pero no hay un orden lógico
9	¿En su organización qué otros riesgos existen?	Fraudes y pérdida de clientes.	Pérdida de clientes y que la calidad de cartera baje(incremento de morosidad)	Coinciden con los altos riesgos
10	¿En su opinión cuál es la base en la toma de decisión en la autorización de un crédito?	Capacidad de pago y Voluntad de Pago	Capacidad y voluntad de pago	Coinciden con la forma de toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Se tuvo la oportunidad de entrevistar al Gerente General de la organización y al Gerente de Negocios, donde se pudo determinar la opinión de cada uno de ellos que son los que administran y dirigen la organización de microfinanzas, se plasman en la matriz de sentido sus respuestas y puntos de vista relacionada al tema Estrategias para la Administración de los Riesgos Crediticios.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

Según Byars y Rue la capacitación es: un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización.

Según Reyes Ponce, la capacitación consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para desempeñar su puesto con toda eficiencia.

Como un reto lo explica Siliceo, Alfonso (2004), no solo porque la capacitación en la empresa sea un tema de actualidad, sino por su ya mencionada trascendencia, ésta consiste en una actividad planeada y basa en necesidades reales de una empresa y organización u orientada hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes de colaborador.

De acuerdo a estas teorías consultadas en diferentes bibliografías, durante el trabajo se entiende que la Fundación Oportunidad para Todos, cuenta con 19% de los Oficiales de Créditos que es su primer experiencia dentro de la organización y no cuenta con guías ni manuales de inducción, por tal razón sumando la segunda pregunta eleva un riesgo a 21% que los Oficiales de Créditos no saben la metodología de créditos que están trabajando actualmente a la ausencia de capacitación perjudica la calidad de la cartera de la organización.

Se analiza también el grado de convencimiento de los Oficiales de Créditos de la fundación, resulta que un 17% de los Oficiales de Créditos no están convencidos con la metodología de crédito que trabaja en la actualidad, esto representa un alto riesgo para la organización, porque no estarían colocando los préstamos como se debe, según Políticas y Procedimientos de la organización.

Según la teoría del señor Gómez Caceres, Diego, López Zaballos, Jesus Miguel (2002,379), que las entidades deben establecer planes de formación y evaluación continua para asegurar la capacitación técnica y profesional de su personal, sobre todo de quienes realizan funciones

comerciales de la organización, elaboran análisis e informes para su difusión entre los clientes, gestionan y miden riesgos o desarrollan actividades que necesite una actualización constante.

Analizando esta teoría, es de realizar capacitaciones constantes con los Oficiales de Créditos para poder reducir los riesgos en recuperación, porque según se entiende en la gráfica No. 4, sobre la probabilidad de recuperación en la metodología de crédito individual es bastante bajo, y un margen de morosidad proyectada mayor a un 5%, especialmente la opinión de un 19% de los Oficiales de Créditos, todo esto pone en riesgo los activos de la Fundación Oportunidad para Todos, además estaría contaminando la cartera productiva y nos reducen los ingresos e incrementan las provisiones de recuperación de cartera.

Un breve análisis de Otero (2008), sobre los grupos solidarios es un conjunto de entre 5 y 8 personas unidas por un vínculo en común, generalmente de amistad o vecindad que se organizan en grupo con el fin de acceder a un servicio de crédito, cuando un cliente potencial desea recibir un microcrédito a través de esta metodología, lo primero que debe hacer es formar un grupo, buscando entre sus conocidos y amistades que estén dispuestos a unirse a él para solicitar todos juntos un crédito.

Tomando en cuenta esta teoría se analizó el riesgo crediticio en la metodología de Grupos Solidarios resulta que el 6 de cada 10 oficiales de créditos opinan que el riesgo en esta metodología se eleva hasta un 10% de la cartera, esto pone en peligro relativamente el porcentaje de la cartera total de la institución. Además 4 de cada 10 Oficiales de créditos prefirieron no contestar esta pregunta, esto indica que la concentración de la mora de la organización se encuentra en esta metodología.

Con la metodología de Créditos Bancos Comunales, según (Holt 1,998) que esta metodología es muy parecida a los Grupos Solidarios, el principal objetivo de los Bancos Comunales es crear una autoayuda entre los miembros de la misma comunidad, facilitar el acceso a servicios financieros con los que pone en marcha una actividad generadora de ingresos, también motivar a facilitar el ahorro entre los componentes del grupo. Esta metodología creada por el señor John Hatch, fundador de Finca Internacional, explica que es una metodología especialmente para clientes de

áreas rurales y que es un programa de mucho éxito a nivel mundial, debido a que conlleva una capacitación a los grupos, con mucha asistencia técnica a la junta directiva para una mejor administración de los fondos de los grupos comunales.

Se les consultó a 54 oficiales de créditos de la organización y 9 de cada 10 oficiales opinan que la recuperación en esta metodología oscila entre el 95% y 100%, esto indica que los oficiales que manejan esta cartera están convencidos y aplican de mejor manera la metodología, para la Fundación Oportunidad para Todos, cuentan con un mínimo de riesgo en la gestión crediticia.

Según De Lara Haro, Alfonso (2005), el objeto de la administración de riesgos puede expresarse en dos sentidos:

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

Lo anterior se logra entendiendo los riesgos que toma la institución, midiendo dichos riesgos, estableciendo controles, en el caso de la cuantificación se realiza a partir del cálculo de la probabilidad de impago o incumplimiento.

Viendo este tema en el caso de la Fundación Oportunidad para todos, los sistemas de evaluación de créditos según los oficiales de créditos está bastante dispersos en la toma de decisiones, porque según encuesta 5 de cada 10 oficiales para tomar las decisiones en la propuesta del crédito es sobre la garantía, y 4 de cada 10 oficiales la capacidad de pago, es cuando se ve el alto riesgo crediticio en la toma de decisiones de los oficiales, un 1 de cada diez oficiales de créditos toman la decisión sobre sus presentimientos según su experiencia, aunque en porcentaje es una mínima parte.

Siguiendo el análisis según De Lara Haro, Alfonso (2005), para conocer al cliente y reducir los riesgos crediticios a través de la voluntad de pago del cliente, el personal de Fundación Oportunidad para Todos, no cuentan con claridad para determinar dicho riesgo que es muy importante en la evaluación de un crédito, 3 de cada 10 opinan que es inmediatamente, 3 de cada

10 opina que es en el primer ciclo de crédito, 2 de cada 10 oficiales opinan que es después de 2 ciclos y 2 de cada 10 opinan que nunca se logra conocer al cliente, esto hace a que el riesgo sea bastante elevado para la organización.

Se ve bastante debilidad en los oficiales de créditos en cuanto al conocimiento de los Riesgos Crediticios, además para ellos es normal que el porcentaje de la cartera en mora esté arriba de un 10%, lo cual trae consecuencia bastante grave para la organización. Por último el porcentaje de la recuperación del total de la cartera irrecuperable por año es bastante bajo por lo que pone en riesgo la vida de la organización.

Desde el punto de vista de las directrices de la organización coinciden que hace falta mucha capacitación al personal, y en varios aspectos no coinciden sus formas de planear y dirigir la organización por lo que es importante tener claro un plan estratégico para la dirección organizacional.

Tomando en cuenta el marco teórico de la presente investigación la Fundación Oportunidad para Todos está bastante lejos para el cumplimiento de los estándares según los autores con relación a la Administración de las Estrategias de los Riesgos Crediticios, a la vez es una gran oportunidad de implementar formas y hacer cambios para iniciar el próximo años fiscal para su posterior evaluación.

## Conclusiones

Al término de la investigación con todos los procesos aplicados, realizando un análisis exhaustivo de los puntos importantes en el área de negocios de Fundación Oportunidad para Todos, se concluye en los siguientes:

1. Se pudo establecer que la organización no cuenta con estrategias para la Administración de los Riesgos, que son fundamentales para el desarrollo del negocio de las microfinanzas, en su aplicación e identificación ayuda a asegurar el retorno del capital otorgado, como también crea una estabilidad laboral y una relación a largo plazo con los colaboradores de la organización.
2. Se logró identificar que no cuenta con un encargado del Reclutamiento y Selección de Personal, ni procesos de inducción y capacitación de los oficiales de créditos, que son base fundamental para los colaboradores, para minimizar el alto riesgo del desconocimiento de los productos financieros tanto en la metodología de Individuales, Solidarios y Bancos Comunes.
3. Se estableció que los problemas que enfrentan los oficiales de créditos en el campo de acción son los siguientes:
  - a) Falta de definiciones claras para cada metodología de créditos no lograr realizar el cierre de la venta.
  - b) Falta de estrategias de ventas para los oficiales de créditos, crea el problema del no convencimiento del colaborador hacia los productos financieros.
  - c) Se estableció que los oficiales desconocen el porcentaje de recuperación debido a la falta de reportes de cartera a determinada fecha.
  - d) Por la falta de capacitación de los oficiales de créditos, crea confusión para los oficiales al elaborar una propuesta de crédito.
4. Se determinó que los oficiales de las 3 metodologías no cumplen a cabalidad la aplicación metodológica de los créditos, debido a la falta de capacitación e inducción sobre Políticas de Créditos a los oficiales nuevos y un seguimiento continuo.

5. Se encontró la metodología crediticia desactualizada, se autorizan varios créditos por excepciones y que no cumplen los procedimientos necesarios como lo dicta el manual de procedimientos.

**Propuesta**  
**Inducción y formación de Oficiales de Créditos y la contratación de Jefe de**  
**Recursos Humanos de Fundación Oportunidad para Todos**

## **Justificación**

De acuerdo a los resultados de la investigación sobre las Estrategias de Administración de Riesgos Crediticios, es necesario establecer reglas claras para los oficiales de primer ingreso en la organización, teniendo un perfil adecuado a las tareas que se asignan, como también que todo el personal esté comprometido con lo que está haciendo, cumpliendo con la misión y visión institucional.

Después de analizada la estructura organizacional también es importante, la contratación de una persona encargada del Reclutamiento y Selección del recurso humano para tener claro y que se esté cumpliendo con el perfil necesario para la ejecución de las funciones de cada puesto de trabajo dentro la organización.

Para ello es importante agregar al presupuesto del próximo año 2,014 a una persona líder en esta área de trabajo, con los detalles y costos en los próximos pasos.

## **Introducción**

En este plan de propuesta de Estrategias para la Administración de Riesgos Crediticios para la Fundación Oportunidad para Todos, consta de varias partes para su ejecución y minimización de los riesgos desde el punto de vista recurso humano.

Se establece un objetivo general y objetivos específicos, para para posterior evaluación del cumplimiento y desarrollo de las actividades según se detalla en el presente documento elaborado durante la Práctica Empresarial Dirigida (PED)

Se establecen los perfiles de los puestos de trabajo especialmente con los oficiales de créditos y de la personal responsable del Reclutamiento y Selección del Personal para la organización esto se hace con el ánimo de apoyar a la Gerencia General y el departamento de Negocios para una mejora administración de los riesgos crediticios.

## **Objetivos**

### Objetivo General

Aportar los conocimientos adquiridos durante la trayectoria de formación en la Universidad con la implementación de Estrategias para la Administración de los Riesgos Crediticios en la Fundación Oportunidad para Todos.

### Objetivos específicos

- a) Establecer un plan de carrera y formación para los oficiales de créditos con una certificación en la Administración de las microfinanzas.
- b) Definir los procesos adecuados para la inducción de los oficiales de créditos nuevos.
- c) Definir el perfil del oficial de créditos para asegurar una relación laboral a largo plazo con la organización
- d) Definir el perfil del puesto de la persona encargada del departamento de capacitación
- e) Establecer que todo personal nuevo de la organización pase por este proceso de capacitación e inducción antes de empezar a producir en el mercado de las microfinanzas.
- f) Tener una estructura organizacional bastante clara para la ejecución de sus funciones, agregando a un encargado de capacitación y reclutamiento del Recurso Humano.

## Desarrollo de la propuesta

### Propuesta No. 1: Contratación de Jefe de Recursos Humanos y Capacitación

De acuerdo a la investigación realizada se propone la contratación de una persona responsable del reclutamiento y selección del personal para encargarse y responsabilizarse de la preparación técnica para ello se propone el siguiente perfil del puesto:

#### Jefe de Recursos Humanos y Capacitación

Departamento:	Gerencia de Negocios
Jefe Inmediato:	Gerencia de Negocios y Gerencia General
Supervisa a:	Jefes de Agencias y Oficiales de Créditos
Código del puesto:	JRH

#### Perfil del Puesto

---

Educación:	Licenciatura en Administración de empresas, Psicología Industrial o carrera afín.
Experiencia:	Tres años en puesto similar
Otros Requisitos:	Habilidad para redactar documentos de manera profesional, excelentes relaciones interpersonales, capacidad de trabajar bajo presión, iniciativa y liderazgo.

#### Naturaleza del Puesto

---

Es el responsable de liderar al personal de recién ingreso y capacitación al personal antiguo. Responsable de planificar la retroalimentación del personal, sobre políticas crediticias, manual de procedimientos de la organización.

#### Actividades del puesto

---

1. Desarrollar, actualizar, comunicar e implementar sistemas y procedimientos del área, verificando que estos estén alineados con los objetivos organizacionales.
2. Supervisar el proceso de reclutamiento y selección del personal, de modo que se realice de una manera oportuna.
3. Realizar en conjunto con el personal de departamento, ferias de empleo para reclutar personal y mantener actualizada la base de datos.
4. Implementar y administrar el sistema de evaluación del desempeño asegurando que se realice de acuerdo a las políticas establecidas.
5. Proporcionar capacitación a jefes de agencias en relación a cómo calificar a los colaboradores de su área en relación a la herramienta de evaluación del desempeño.
6. Administrar el sistema de compensación y beneficios, asegurando que los colaboradores reciban su salario a tiempo.
7. Desarrollar e implementar un proyecto de beneficios a colaboradores para asegurar su estabilidad y fortalecer su compromiso con la institución.
8. Asegurar que los expedientes de personal se encuentren actualizados y que contengan toda la información necesaria.
9. Asistir a los colaboradores con asuntos personales.
10. Apoyar a los jefes inmediatos en la aplicación del régimen disciplinario y terminaciones de relación laboral con los colaboradores.
11. Desarrollar en conjunto con el área de capacitación y seguridad procesos de seguridad y asegurar que todo el personal lo conozca.
12. Impartir capacitaciones y garantizar que los jefes inmediatos tengan los conocimientos necesarios sobre procesos y políticas de personal.
13. Garantizar un plan de inducción para colaboradores de nuevo ingreso que permita su integración a la organización.
14. Verificar que los proveedores externos de capacitación cumplan con los requerimientos en coordinación con la Gerencia de Negocios.
15. Revisar el material de capacitación previo a que se imparta a los colaboradores, garantizando que el mismo cumpla con los estándares establecidos.
16. Desarrollar e implementar el plan estratégico de Recursos Humanos.

17. Asegurar que el departamento cumpla con su función de servicio a los colaboradores de la institución.

18. Coordinar las distintas actividades de integración y motivación para el personal.

### Condiciones de trabajo

---

Medio Ambiente: Oficinas

Riesgos: Ninguno

### Esfuerzos

---

Físicos: bajo

Mental: alto

Auditiva: bajo

Visual : alto

### Relaciones de trabajo

---

Interna                      Todo el personal de la institución.

Externa                      Ministerio de trabajo, empresas de investigación socioeconómica y pruebas poligráficas, Abogados y otros.

### Habilidades

---

1. **Comunicación:** Capaz de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo, a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Capaz de escuchar al otro y comprenderlo. Ejecutar la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
2. **Gestión de los conflictos:** Capaz de adoptar un método que todos ganen para resolver diferencias. Mantenerse objetivo y justo en situaciones delicadas. Mantener relaciones de trabajo a pesar de los desacuerdos. Solucionar conflictos en forma justa.

3. **Liderazgo:** Capaz de influir, dirigir y guiar a los demás para la persecución de las metas individuales y globales. Capaz de construir relaciones de confianza con sus subalternos y toda la organización. Posee la habilidad de resolver problemas y tomar las decisiones, integrando las opiniones de los demás. Tiene un alto deseo de logro, mucha energía, persistente en sus actividades y muestra iniciativa.
4. **Negociación:** Capaz de crear un ambiente para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capaz de dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas de ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.
5. **Planificación, Establecimiento de objetivos y órdenes de prioridad:** Capaz de prepararse para responder a las nuevas necesidades de los clientes internos y externos. Manejar proyectos múltiples. Determinar la urgencia de proyectos de manera significativa y práctica. Alinear sus acciones con los objetivos y crear planes de acción detallados. Organizar el trabajo y establecer cronogramas.
6. **Políticas, proceso y procedimientos:** Capaz de actuar de acuerdo con las pautas establecidas. Seguir procedimientos estándar en situaciones de crisis. Dar a conocer y aplicar las políticas y procedimientos de la empresa. Reconocer la existencia de reglas o prácticas establecidas y no establecidas por escrito y adherirse a ellas en forma constructiva.

## **Propuesta No. 2 Proyecto de clasificación de puestos y plan de incentivo por productividad.**

Para dejar en claro el plan de carrera, se recomienda clasificar a los oficiales por rangos de acuerdo al nivel de compromiso y experiencia con la institución de los cuales que así:

1. Oficiales Aprendices
2. Oficiales Junior
3. Oficiales de Créditos

### **Oficiales aprendices:**

Son oficiales de créditos que por primera vez trabajan con microfinanzas en el mercado informal. Durante los primeros 6 meses pueden estar en constante capacitación para su formación como oficiales de créditos con criterios de calidad para la presentación de las solicitudes ante el comité de créditos.

### **Oficiales Junior:**

Son oficiales de créditos que ya hayan pasado sus primeros 6 meses como aprendices en la metodología, luego 6 meses más de práctica de campo para ubicarlos como Junior, con mejores criterios en la toma de decisiones en los créditos a otorgar.

### **Oficiales de Créditos**

Son oficiales que después de 1 año de experiencia cuenta con mejores criterios, de promoción, buena presentación de los créditos, presentan evaluaciones de calidad y por ende mejor desempeño en el cumplimiento de las metas.

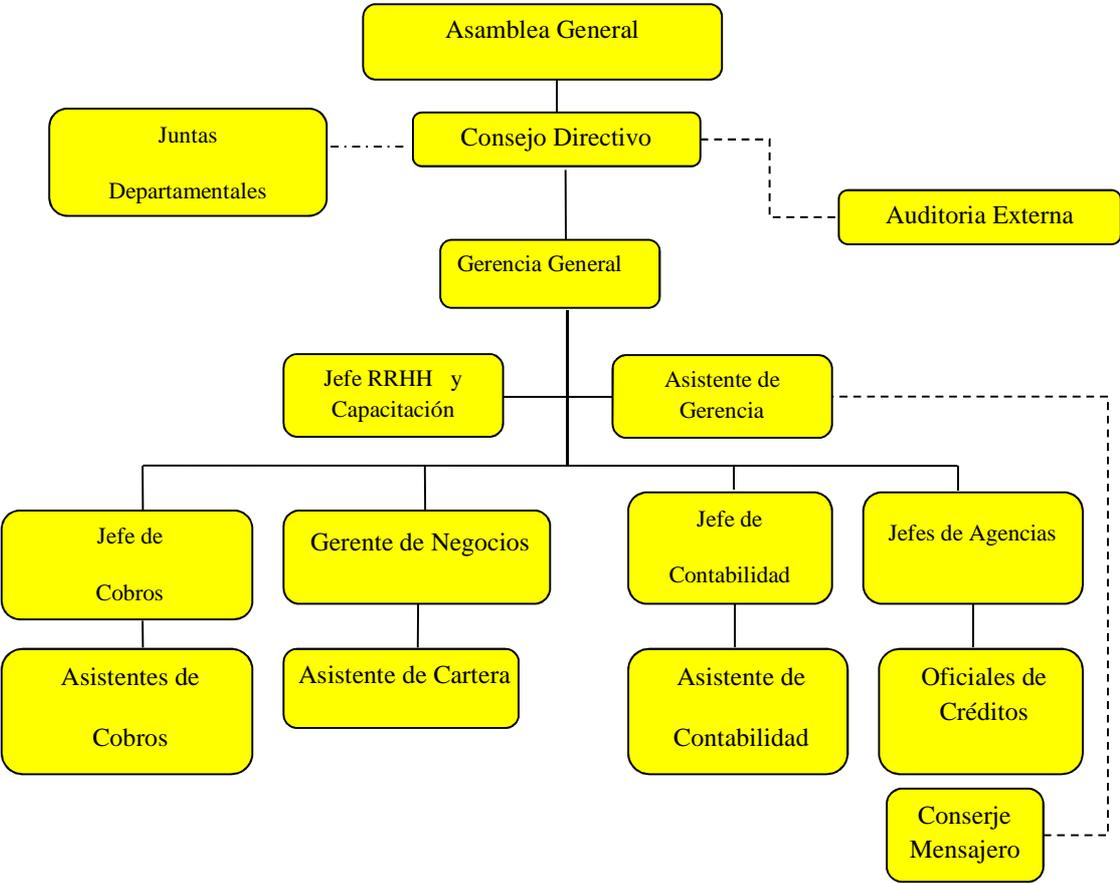
Para esto es importante establecer un incentivo monetario de acuerdo al cumplimiento de las metas, calidad de cartera y número de créditos a desembolsar en el mes.

Rango de Oficiales de Créditos	Sueldo Base	Incentivo por productividad	Total Ingresos
Oficial aprendiz	Q. 2,500.00	Q. 0.00	Q. 2,500.00
Oficial junior	Q. 3,000.00	Q. 2,000.00	Q. 5,000.00
Oficial de Créditos	Q. 3,500.00	Q. 2,500.00	Q. 6,000.00

Esto se hace con el fin de motivar al personal, para crear relación a largo plazo con la organización, evaluando números de créditos a desembolsar, tamaño de cartera y la calidad de cartera durante el cierre de cada mes.

Esta propuesta puede durar por lo menos 2 años mientras se ajustan otros aspectos relacionados a productividad y organización estructural.

**Propuesta No. 3: Estructura organizacional con el área de Recursos Humanos**



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2,013.

Para la nueva estructura se agrega el puesto del Jefe de Recursos Humanos y Capacitación, que se encarga de la contratación del personal y capacitación del personal de nuevo ingreso y personal para retroalimentación en las distintas áreas de la organización, por el número de colaboradores de la organización se recomienda un Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

## Presupuesto

### a) Presupuesto para Jefe de Recursos Humanos y capacitaciones

Puesto	Sueldo Base	Pasivos laborales	Total
Jefe de RRHH	Q. 8,000.00	Q. 3,346.40	Q. 11,346.40

### b) Presupuesto de Capacitaciones

Para ello es importante que el Jefe de Recursos Humanos prepare el material necesario durante el mes de diciembre 2013 hasta a mediados de enero 2014, mientras el equipo de 62 oficiales de créditos se divide en 3 grupos para su preparación en aula, sobre manuales, políticas y procedimientos de las metodologías de créditos.

Oficiales	Transporte	Alimentación	Materiales	Total Gastos
Grupo I 20 oficiales	Q. 1,000.00	Q. 600.00	Q. 2,000.00	Q. 3,600.00
Grupo II 20 oficiales	Q. 1,000.00	Q. 600.00	Q. 2,000.00	Q. 3,600.00
Grupo III 22 oficiales	Q. 1,000.00	Q. 600.00	Q. 2,000.00	Q. 3,600.00
			<b>Total</b>	<b>Q. 10,800.00</b>

Integración del costo mensual

Capacitaciones Q. 10,800.00

Jefe de RRHH Q. 11,346.40

Total Q. 22,146.40

Durante el semestre se invierten un total de Q. 132,878.40

Tomando en cuenta que los gastos por la creación del departamento de Recursos Humanos se convierten en costos fijos para la organización para darle cumplimiento y apoyo al Recurso Humano, que es el principal activo para el desarrollo de las actividades.

### Cronograma de Actividades

Para ello se establece un cronograma para su cumplimiento y evaluación.

<b>Cronograma de Actividades enero a junio 2,014</b>						
<b>Temas</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Capacitación Políticas	X					
Tecnicas de Ventas		X				
Promoción de Créditos			X			
Análisis de Solicitudes				X		
Comités de Créditos					X	
Inducción de Nuevo Personal	X	X	X	X	X	X

## Monitoreo

Para el monitoreo de esta propuesta es importante el seguimiento continuo de los resultados mensuales de acuerdo a la productividad de cada oficial de crédito tal como se muestra en el cuadro de control.

Cuadro de control sobre evaluaciones de Políticas y procedimientos y otros, trimestral

No.	Oficial de crédito	Políticas y reglamentos	Manual de Procedimientos	Técnicas de Ventas	Promoción de créditos	Promedio
1	Lorenzo Ramírez	90	85	100	95	93
2	Pedro López	***	****	****	***	***
3	Juan Pérez	***	****	***	**	***

## Control de Desembolsos mensuales

No.	Oficial de créditos	Enero	febrero	marzo
1	Lorenzo Ramírez	Q. 250,000.00	Q. 200,000.00	Q. 150,000.00
2	Pedro López	***	****	***
3	Juan Pérez	***	****	***

De esta manera el jefe de la agencia y la Gerencia de Negocios puede monitorear los resultados de los oficiales de créditos para el crecimiento de la cartera crediticia, como la calidad de la misma, con esto aseguramos el retorno de la inversión con cada uno de los oficiales según sus áreas asignadas.

## Bibliografía

- Brachfield, Pere (2009). Gestión del crédito y cobro. Barcelona, España: Profit Editorial, S.L.
- Brigham, Eugene F., Houston, Joel F., Houston, Joel (2004). Fundamentos de la Administración Financiera (10ma. Edición). México: Thomson Editoriales, S.A. de C.V.
- Dardón Sarti , María del Carmen Dardón Sarti (2004). Tesis. “Administración de riesgos, una herramienta estratégica de control crediticio” de la Universidad Mariano Gálvez.
- De Lara Haro, Alfonzo (2005). Medición y Control de Riesgos Financieros. (3ra. Edición). México, D.F.: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Elizondo, Alan (2,003). Medición Integral del Riesgo de Crédito. México, D.F.: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Gómez Cáceres, Diego, López Zaballos, Jesús Miguel (2002). Riesgos Financieros y Operaciones Internaciones. España: ESIC Editorial.
- Lacalle Calderon, Maricruz (2008). Microcréditos y pobreza: de un sueño al Novel de la Paz. Madrid: Ediciones Turpial, S.A.
- Morales Guerra, María Lidia (2007). Tesis “La Administración del riesgo de crédito en la cartera de consumo de una institución bancaria” de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Rodríguez Valencia (2007), Administración Moderna de Personal (7ma. Edición). México: Cengage Learning Editores.
- Samaniego Medina, Reyes (2008). El Riesgo de Crédito en el marco del acuerdo de Basilea II. (Primera edición) España: Delta Publicaciones Universitarias.
- Siliceo, Alfonso (2004). Capacitación y desarrollo de personal. (4ta. Edición). México, D.F.: Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Torres Martínez, Rosa María (2009). Tesis. “El riesgo operacional en el cartera de créditos en una entidad bancaria” de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Van Horne, James C., Wachowicz, John M. (2002). Fundamentos de Administración Financiera. México: PEARSON EDUCACIÓN.

# **ANEXOS**

**Tabla 2: Tabla de variables**

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se cumple la Metodología</li> <li>Falta de capacitación a Jefes de Equipos</li> <li>Falta liderazgo de los Jefes de Equipos</li> </ul>	Administración de Cartera	<p style="text-align: center;"><b>2. Metodología</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poco interés de los jefes medios</li> <li>No se capacita al personal adecuado</li> <li>Falta de conocimiento a la metodología crediticia</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>3. Políticas crediticias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Material no disponible para</li> </ul>		Determinar cuáles son las Estrategias para la Administración de los Riesgos Crediticios	<p><b>1. Determinar el nivel de conocimiento de los Oficiales de Créditos en la Metodología Crediticia</b></p> <hr/> <p><b>2. Establecer cuáles son los problemas que afrontan los Oficiales de créditos en la</b></p>	<p>1. ¿Cuenta usted con la Metodología Crediticia impresa? SI NO</p> <p>2. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación de la Metodología de Créditos? Mensual ___ Semestral ___ Otro ___</p> <p>3. ¿Hace cuánto tiempo recibió la última capacitación sobre la Metodología de Créditos?</p> <p>4. ¿Usted cree que le ayudaría tener la Metodología de Créditos por escrito?</p>	Personal de Mandos Medios

<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay zonificación de áreas</li> <li>• Falta de planificación de grupos</li> <li>• Alta tasa de interés</li> <li>• Cobertura geográfica muy extensa</li> <li>• Personal no comprometido</li> <li>• Perfil del personal no adecuado</li> <li>• Falta de seguimiento a los cobros</li> <li>• Falta de interés en recapitaliz</li> </ul>		<p>todos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación de cambios</li> <li>• Cobros individualizados</li> </ul> <p>4. Capacitación de colaboradores</p>	<p>Cuáles son las estrategias para la Administración de los Riesgos Crediticios</p>		<p>aplicación de la Metodología</p> <p>3. Evaluar el cumplimiento de las Políticas Crediticias.</p>	<p>1. ¿Cuenta usted con dudas sobre la Metodología Crediticia?</p> <p>Sí No</p> <p>2. ¿Usted cree que la Metodología Crediticia es aplicable en el campo?</p> <p>Sí No</p> <p>3. ¿Usted cree que hay mercado para los clientes objetivos según la metodología?</p> <p>Sí No</p> <p>4. ¿Cuáles han sido las complicaciones en la aplicación de campo?</p> <p>¿Conoce las políticas de créditos de la Fundación?</p> <p>Sí No</p> <p>¿Cuenta usted con la Política de Créditos por escrito?</p> <p>Sí No</p>	<p>Personal de campo (oficiales de créditos)</p>
---	--	---	---	--	---	--	--

<p>ación</p>						<p>¿Usted cree que la Política de Créditos es aplicable en nuestro medio?  SÍ No  ¿Usted con qué frecuencia consulta la Política de Créditos?  Diario ___  Mensual ___ Otro ___</p>	
					<p><b>4. Determinar las mejoras para el proceso crediticio.</b></p>	<p>1¿Quién es la persona encargada hacer cumplir la Metodología (puesto)?</p> <p>2¿Cuenta la empresa con un proceso bien definido para la aplicación de la metodología?</p> <p>¿Qué situaciones originan atraso de los Clientes con los pagos?</p> <p>Usted cree que es urgente hacer mejoras en la Metodología de Créditos?</p> <p>¿Podría describir el paso más importante o la clave para evitar la morosidad en los créditos?</p>	<p><b>Personal de campo (oficiales de créditos)</b></p>

**Tabla 3: Tabla de Sujetos**

Objetivos Específicos	Sujetos	Universo	Muestra, aplicar muestreo	Instrumentos	Gráficos	No. instrumentos
Determinar el nivel de conocimiento de los oficiales de créditos en la Metodología Crediticia	Oficiales de Créditos	62	54	Encuestas		1
Establecer cuáles son los problemas que afrontan los Oficiales de Créditos en la aplicación de la Metodología	Oficiales de Créditos	62	54	Encuestas		1
Evaluar el cumplimiento de las Políticas de Créditos	Gerencia de Negocios	1	1	Entrevistas		1
Saber administrar los Riesgos Crediticios	Gerencia General	1	1	Entrevistas		1
					Total Instrumentos	2

## Instrumento 1



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: Estrategias para la Administración de los Riesgos Crediticios

### CUESTIONARIO DIRIGIDO A OFICIALES DE CRÉDITO

El presente cuestionario tiene como objetivo determinar las causas más relevantes en los Riesgos de los Créditos que se otorgan a diario en una organización de microfinanzas.

Instrucciones: Se le solicita marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_  
Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. En qué puestos se ha desempeñado dentro de las organizaciones financieras?  
Área Administrativa  Créditos  Ambos  Primer empleo
2. Marque las metodologías de créditos que usted trabaja actualmente?  
Crédito Individual  Crédito Solidario  Crédito Comunal  Otro
3. Está usted convencido con la metodología, que actualmente utiliza?  
Sí  No
- 4.Cuál es el porcentaje de probabilidad de recuperación en cada metodología según su experiencia? (100% - % de morosidad)  
Crédito Individual \_\_\_\_\_  
Crédito Solidarios \_\_\_\_\_  
Crédito Comunal \_\_\_\_\_  
Otro (especifique) \_\_\_\_\_
5. Que factores toma usted en cuenta para la elaboración de una propuesta de crédito?  
Garantías  Negocio  Flujo Neto  Inventario   
Capacidad de pago  Voluntad de pago  Presentimiento

6. Según su experiencia en cuánto tiempo se logra determinar la voluntad de pago de un cliente?

Inmediatamente  1 ciclo  2ciclos  Nunca

7. Considera que es posible determinar formas y estrategias para minimizar los Riesgos en los Créditos?

Sí  No

8. ¿En general que es un riesgo crediticio para usted?

- Riesgo que no pague
- Riesgo que cometa un fraude
- Riesgo que mienta
- Riesgo que pierda mi trabajo
- Riesgo para la empresa
- Ninguno de los anteriores

9. ¿Dentro de su organización que porcentaje de su cartera es irrecuperable?

1% a 5%  6% a 10%  11% a 25%  26% a 50%   
51% a 75%  76 a 99 %  100%

10. Qué porcentaje de la cartera saneada (irrecuperables) ha logrado recuperar en el último año?

1% a 5%  6% a 10%  11% a 25%  26% a 50%   
51% a 75%  76 a 99 %  100%

***Gracias por su colaboración.***

**Fecha** \_\_\_\_\_

**Entrevistador** \_\_\_\_\_

## Instrumento 2



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: Estrategias para la Administración de los Riesgos Crediticios

### ENTREVISTA DIRIGIDO A GERENTE GENERAL Y GERENTE DE NEGOCIOS

La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar las causas más relevantes en los Riesgos Crediticios, por lo que se le solicita responder las preguntas que a continuación se detallan.

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_  
Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿En su opinión su organización da bastante énfasis en la Administración de los Riesgos Crediticios?
2. ¿Para usted qué tipo de Riesgos administra su organización?
3. ¿Para usted es posible controlar los Riesgos Crediticios? Cómo y ¿por qué?
4. ¿En la Actualidad cómo miden los riesgos crediticios y que factores toman en cuenta para una toma de decisión?
5. ¿Sus Jefes de Agencias y Jefes del Equipo de Créditos, conocen los Riesgos de los Créditos?
6. ¿Sus Oficiales de Créditos saben indagar los Riesgos Crediticios?

7. ¿Para su organización cuál es el área o departamento donde necesitan fortalecer el análisis de los Riesgos y ¿por qué?
  
8. ¿Para empleados nuevos en qué fase se les capacita para la Administración de los Riesgos Crediticios?
  
9. ¿En su organización qué otros Riesgos existen?
  
10. ¿Cuál es su base en la toma de decisión en la autorización de un crédito?

***Gracias por su colaboración***

**Fecha** \_\_\_\_\_

**Entrevistador** \_\_\_\_\_