

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Implementación de un sistema de administración de riesgo de crédito,  
en la empresa Soluciones Rápidas, S. A.**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Francis Geovanni Tezó Ulín

Guatemala, agosto 2014

**Implementación de un sistema de administración de riesgo de crédito,  
en la empresa Soluciones Rápidas, S. A.**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Francis Geovanni Tezó Ulín

Licda. Rocío Virginia López Gálvez (Asesor)  
Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín (Revisor)

Guatemala, agosto 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 ECONOMICAS**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**

Vice Decano

**Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez**

Coordinadora del Programa ACA

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Lic. Victor Hugo Estrada Santizo**

Examinador

**Lic. Sergio René Estrada Cáceres**

Examinador

**Licda. Fidelina Maribel Estrada Torres**

Examinadora

**Licda. Rocío Virginia López Gálvez**

Asesora

**Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín**

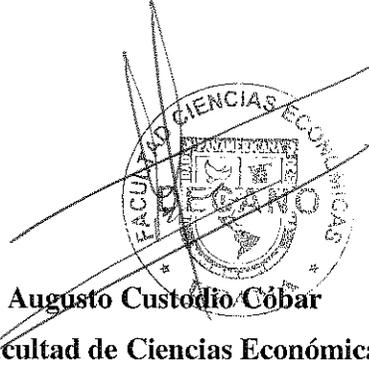
Revisor

Teléfonos 2434-3219  
Telefax 2436-0362  
Campus Naranjo,  
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco  
Guatemala, ciudad.  
Correo electrónico:  
[cienciaseconomicasupana@yahoo.com](mailto:cienciaseconomicasupana@yahoo.com)

REF.:C.C.E.E.00057.2014-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 19 DE JUNIO DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Rocio Virginia López Gálvez tutora y el Licenciado Mario Alfredo Salazar Marroquín revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO, EN LA EMPRESA SOLUCIONES RÁPIDAS, S.A.", presentado por el estudiante Francis Geovanni Tezó Ulín y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0773 de fecha 29 de Abril del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



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

Guatemala 07 de diciembre de 2013

Licenciada  
Lucrecia Cardoza  
Universidad Panamericana  
Facultad Ciencias Económicas

Estimada Licenciada Cardoza.

En relación al trabajo de Tutoría de Práctica Empresarial Dirigida -PED-, del tema **Implementación de un Sistema de Administración de Riesgo de Crédito**, en la empresa **Soluciones Rápidas, S.A.**, realizado por **Francis Geovanni Tezó Ulin**, carné No. **201300923**, estudiante de la Carrera de Contador Público y Auditor. He procedido a la tutoría del mismo observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el Informe Final cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional -ETP- con la nota de **82** puntos.



Licenciada Rocio Virginia López Gálvez de Quan  
Colegiado No. 5026

Título: Licenciado En Administración

Dirección: 20 avenida 4-49 zona 7 Kaminal Juyu 1

No. Teléfono Of. 24343219-24360362

No. Teléfono Cel. 54820416

No. de Fax 24360362

E-mail: licmariosalazar@gmail.com

Guatemala, 20 enero 2014

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Implementación de un Sistema de Administración de Riesgo de Crédito, en la empresa Soluciones Rápidas, S.A”**, realizado por estudiante **Francis Geovanni Tezó Ulín** de la carrera de licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
*Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín*  
*Revisor de Estilo*



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

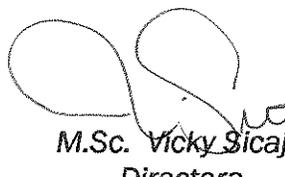
## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 289.2014

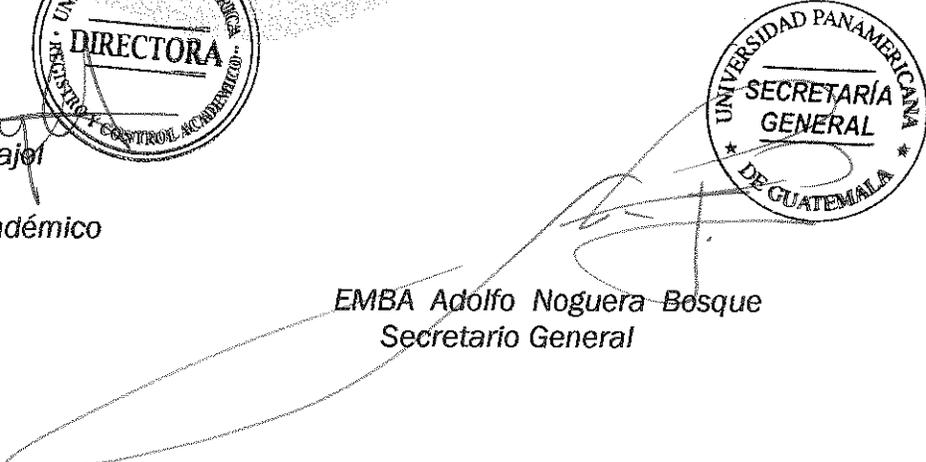
El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Tezó Ulín, Francis Geovanni con número de carné 201300923, aprobó con 83 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veintinueve días del mes de abril del año dos mil catorce.

Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los veinte días del mes de junio del año dos mil catorce.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
EMBA Adolfo Noguera Bosque  
Secretario General



Juan Fco. Canté  
CC. Archivo.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Justificación	3
1.4 Pregunta de la investigación	4
1.5 Objetivos	4
1.5.1 Objetivo general	4
1.5.2 Objetivos específicos	4
1.6 Alcances y límites	5
1.7 Marco Teórico	5
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Tipo de investigación	13
2.2 Sujetos de la investigación	13
2.3 Instrumentos	14
2.4 Diseño de la investigación	14
2.5 Aporte esperado	15
2.5.1 A la empresa	15
2.5.2 A los estudiantes	15
2.5.3 Al país	15
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Resultados y análisis de la investigación	16
3.2 Análisis FODA	17
3.3 Análisis económico financiero	19
3.4 Aspectos de auditoría	25
3.5 Análisis contable	26
3.6 Análisis fiscal	27
3.7 Aspectos legales	32

## **Capítulo 4**

4.1	Propuesta de solución y mejora	34
4.2	Avance de la implementación	34
	Conclusiones	56
	Recomendaciones	58
	Referencias Bibliográficas	60

## Índice de Cuadros y Gráficas

Organigrama de la empresa	1
Cuadro No. 1 Estado de la cartera de créditos	17
Cuadro No. 2 Estado de resultados	19
Cuadro No. 3 Balance general condensado	20
Cuadro No. 4 Cédula de resultados de revisión de expedientes de clientes	26
Cuadro No. 5 Cálculo del ISR por los dos regímenes	28
Cuadro No. 6 Ponderación de riesgo para determinar el cupo en el análisis de crédito	38
Cuadro No. 7 Clasificación de la cartera	44
Cuadro No. 8 Establecimiento de la mora	45
Cuadro No. 9 Asignación de porcentajes de reservas	45
Cuadro No. 10 Determinación de montos para reserva	46
Cuadro No. 11 Riesgo asociado a la cartera	46
Cuadro No. 12 Distribución de la cartera en función de la mora	47
Cuadro No. 13 Clasificación de la cartera según status de cobro	48
Cuadro No. 14 Registros contables que deben realizarse como resultado de la valuación	49
Cuadro No. 15 Presentación de la cartera en el balance general	49
Cuadro No. 16 Eventos que pueden afectar la recuperación de la cartera	51
Cuadro No. 17 Determinación puntaje de riesgo	52
Cuadro No. 18 Probabilidad e impacto del riesgo	53
Cuadro No. 19 Respuestas al riesgo	54

## Contenido de Anexos

Anexo No. 1 Cronograma de trabajo	62
Anexo No. 2 Diagrama de causa y efecto	63
Anexo No. 3 Cédula para la Revisión de la documentación Legal	64
Anexo No. 4 Guía de entrevista para recolectar información necesaria para desarrollar el análisis FODA y otros análisis	65
Anexo No. 5 Guía de entrevista para recolector información necesaria para desarrollar la es estructura organizativa	67
Anexo No. 6 Guía de entrevista para recolector información necesaria para desarrollar la es estructura organizativa	68
Anexo No. 7 Guía de entrevista para recolector información necesaria para desarrollar la es estructura organizativa	69
Anexo No. 8 Cédula de recopilación de información para la revisión de expedientes de clientes	70
Anexo No. 9 Cédula de revisión de expedientes de préstamos	71
Anexo No. 10 Guía para el análisis de la información financiera	72

## Resumen

El presente contenido comprende el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida -PED-, que se realizó en la empresa Soluciones Rápidas, S.A. de nombre comercial SOLURSA, dedicada al otorgamiento de créditos, donde se llevó a cabo una evaluación y análisis de la administración del riesgo crediticio, teniendo como objetivo principal presentar las debilidades en la gestión del riesgo de crédito que ha ocasionado pérdidas inesperadas, consecuentemente se plantea la implementación de un sistema de administración del riesgo de crédito que le permita a la organización reducir la probabilidad de experimentar pérdidas potenciales.

Las deficiencias se concentran en la valoración del riesgo, análisis y clasificación contable de los créditos, así como su presentación en los estados financieros.

Se realizaron diferentes evaluaciones del proceso de análisis de crédito, así como de la integración y antigüedad de saldos de la cartera crediticia, registro contable y su revelación en los estados financieros, concluyendo en que es necesaria la implementación de un sistema de administración del riesgo de crédito.

En Guatemala, existen algunos modelos de administración de riesgos, enfocados principalmente a créditos bancarios, comprendiendo las mejores prácticas, mismas que son impuestas por un órgano supervisor bancario, que además evalúa que se cumplan. Empresas como Soluciones Rápidas, S.A. que se dedican al otorgamiento de préstamos, no son supervisadas por alguna entidad reguladora, quedando a juicio de la administración superior de este tipo de entidades, el nivel y exposición al riesgo, por lo que la propuesta de un sistema de administración del riesgo crediticio, facilita el análisis, y por ende la toma de decisiones.

Parte importante del sistema de administración del riesgo de crédito es la valuación de la cartera en función de la mora, con esta base se realiza, una adecuada clasificación contable de la cartera, así como la asignación de reservas para los créditos con problemas de recuperación.

La evaluación se realizó en las oficinas de Soluciones Rápidas, S.A., ubicadas en la zona 9 de la ciudad capital.

En acuerdo con la Gerencia General de la entidad, el período evaluado fue de un año, del 1 de enero al 31 de diciembre 2012.

## **Introducción**

El presente informe de práctica, tiene por objeto dar a conocer la importancia de la administración del riesgo crediticio en entidades no supervisadas, que se dedican al otorgamiento de créditos de consumo, como una herramienta que permite valorar el riesgo desde el análisis de crédito, hasta la clasificación contable de la cartera contaminada, a efecto de evitar pérdidas potenciales.

Derivado de la necesidad de contar con un estudio y evaluación de las mejores prácticas de administración de riesgos, adaptado a las necesidades de una entidad que otorga créditos de consumo, surge el tema de la presente Práctica Empresarial Dirigida, denominado “Implementación de un Sistema de Administración de Riesgo de Crédito, en la empresa Soluciones Rápidas, S.A.”

Como resultado de las deficiencias evaluadas en el desarrollo de la práctica, se consideró necesario adaptar un sistema de administración del riesgo de crédito a las necesidades de Soluciones Rápidas, S.A., que coadyuven a la toma de decisiones, evitando pérdidas financieras que impacten en el desarrollo del negocio.

El documento contiene cuatro capítulos, mismos que se describen brevemente a continuación:

Capítulo 1, contiene información de Soluciones Rápidas, S.A., el planteamiento del problema, los objetivos, así como el Marco Teórico, que da el soporte documental al desarrollo de la investigación.

Capítulo 2, contiene la metodología de la investigación, donde se indica el tipo y diseño que se utilizó, los sujetos de la misma, instrumentos, procedimientos aplicados y el aporte esperado.

Capítulo 3, contiene el análisis de los resultados de la investigación obtenida por medio de los instrumentos de recopilación de instrumentos.

Capítulo 4, está conformado por la propuesta de mejora a la problemática identificada, así como la viabilidad del proyecto propuesto, con el apoyo del recurso humano, financiero, administrativo y físico.

Luego se incluyen las conclusiones y recomendaciones que tienen como finalidad realizar en Soluciones Rápidas, S.A. la implementación de un Sistema de Administración del Riesgo de Crédito, a efecto de valorar el riesgo de una forma adecuada consecuentemente evitar así pérdidas potenciales.

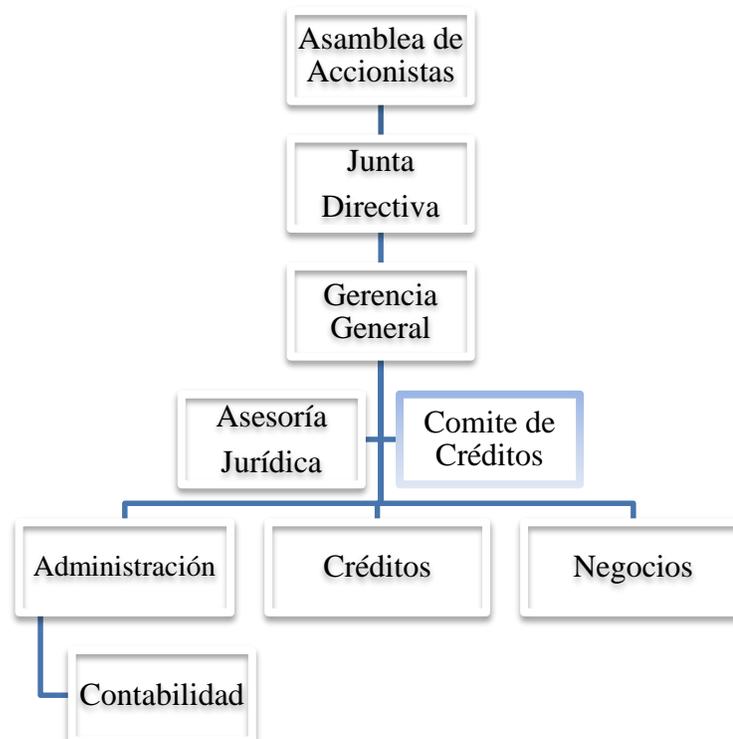
# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes de la empresa

La empresa Soluciones Rápidas S.A., de nombre comercial SOLURSA. Es una empresa mercantil constituida como sociedad anónima el 16 julio del año 2009, bajo leyes guatemaltecas, que se dedica al otorgamiento de préstamos de consumo.

### 1.1.1 Aspectos de organización

Se clasifica como una pequeña empresa, actualmente cuenta con una estructura lineal, integrada por la Gerencia General, Asesoría Jurídica y las áreas de Administración, Contabilidad y Negocios, así mismo para el análisis de las solicitudes de crédito existe un Comité de Créditos, conformado por cuatro directores de la Junta Directiva, quienes tienen a su cargo el análisis y aprobación de las solicitudes de crédito que presenta el Administrador.



Fuente: Organigrama Soluciones Rápidas, S.A.

### 1.1.2 Datos de personal

A excepción de la Administración, la empresa no mantiene relación de dependencia con los responsables de las áreas que conforman la estructura organizativa, la contabilidad por ejemplo, está a cargo de una empresa de asesoría empresarial y contable, el ejecutivo de negocios y el asesor jurídico, trabajan con comisiones sobre préstamos y casos resueltos de créditos con problemas, respectivamente.

### 1.1.3 Información comercial

Soluciones Rápidas, S.A., provee servicios de asesoría empresarial, enfocándose primordialmente al otorgamiento de préstamos de corto plazo apoyando al empleado de empresas referidas, en la reestructuración de deudas, financiamiento para la remodelación de viviendas, compra de electrodomésticos, capital de trabajo, emergencias médicas y otro tipo de necesidades, en el menor tiempo posible para desembolsar.

La entidad, también mantiene relación con un ejecutivo independiente de negocios (Free lance), que ofrece los servicios de la entidad a cambio de una comisión.

### 1.1.4 Información fiscal

Se estableció que la empresa se encuentra inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, en los impuestos:

- Renta imponible del Régimen Opcional Simplificado sobre Ingresos de Actividades Lucrativas, del Impuesto sobre la Renta –ISR-.
- Régimen de contribuyente normal, del Impuesto sobre el Valor Agregado –IVA- .

Además le aplican la normativa constitucional de derecho público, contenida en el Código Tributario y Código de Comercio.

Soluciones Rápidas, S.A. se encuentra al día en todos sus obligaciones tributarias, no ha recibido ajustes de la Administración Tributaria, y tampoco registra litigios en contra por resolver, sobre asuntos fiscales.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Para el análisis de crédito, no se cuenta con herramientas para conocer el record crediticio de los clientes que solicitan créditos, esta debilidad incide en que se aprueben créditos a clientes que mantienen un mal record crediticio. El porcentaje de los casos reconocidos como irrecuperables con relación al total de la cartera, de los dos últimos ejercicios contables, están arriba del promedio que maneja el sistema bancario, así mismo, no se cuenta con una base técnica para la creación de reservas, debido a que no existe la práctica de valorar o clasificar la cartera en función de la mora.

Así mismo, los estados financieros no revelan suficientemente la clasificación de la cartera de créditos, principal rubro del balance, y no existe una base técnica para la creación de reservas.

En general, no existe un adecuado sistema de administración del riesgo crediticio, situación que incide en el incremento de la cartera contaminada, impacta en la generación de eventos desfavorables (pérdidas), así mismo, no contar con una base técnica para la creación de reservas para la cartera, impacta la razonabilidad de los estados financieros.

## **1.3 Justificación**

Con el propósito que Soluciones Rápidas, S.A. no siga experimentando pérdidas, por debilidades en el análisis de créditos y que los estados financieros muestren adecuadamente la clasificación de la cartera, principalmente la contaminada, es necesario implementar un adecuado sistema de administración del riesgo de crédito, adaptado a la medida de Soluciones Rápidas, S.A., tema sobre el cual se centra el desarrollo de esta Práctica Empresarial Dirigida.

## **1.4 Pregunta de la investigación**

¿Con la implementación de un Sistema de Administración del Riesgo de Crédito la empresa Soluciones Rápidas, S.A., podrá reducir las pérdidas experimentadas por saldos irre recuperables y presentar razonablemente la clasificación de la cartera en los estados financieros, para una oportuna y efectiva toma decisiones?

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Implementar un sistema de administración del riesgo de crédito que le permita a la organización hacer eficiente el análisis crediticio, valorando el riesgo, a efecto de reducir la probabilidad de experimentar pérdidas potenciales, así mismo, que los estados financieros revelen la situación real de la cartera crediticia.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Proponer un modelo de análisis crediticio ajustado a la medida de Soluciones Rápidas, S.A., que ayude a reducir la probabilidad de experimentar pérdidas económicas por saldos insolutos.
- Proponer la estructura adecuada para clasificar la cartera, con base a una valuación de la mora, que permita realizar una oportuna gestión de cobro, o la adecuada estimación de reservas para cuentas incobrables.
- Proponer la estructura contable de cartera y reservas, que permita revelar con suficiencia la situación de la cartera en los estados financieros.

## **1.6 Alcances y límites**

### 1.6.1 Alcances

La práctica empresarial dirigida se realizó en las oficinas de Soluciones Rápidas, S.A., ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala, siendo las áreas de revisión consideradas para la práctica, Créditos y Contabilidad.

La información financiera analizada, corresponde al período contable terminado en el año 2012.

### 1.6.2 Límites

Soluciones Rápidas, S.A. solicitó que por temas de seguridad de la información, la aplicación de los estudios económico - financieros, se efectuaran en sus oficinas, y que se coordinaran directamente con la Gerencia General.

A solicitud de la empresa en el informe de resultados, no se deben divulgar cifras de los estados financieros, así como planes estratégicos, por lo que se presentarán cifras modificadas.

## **1.7 Marco teórico**

Riesgo

El riesgo es la probabilidad de un evento adverso y sus consecuencias. Existen varios tipos de riesgo, entre ellos el riesgo financiero.

## Riesgo financiero

El riesgo financiero se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización. El riesgo financiero es un término amplio utilizado para referirse al riesgo asociado a cualquier forma de financiación. El riesgo se puede entender como posibilidad de que los beneficios obtenidos sean menores a los esperados o de que no hay un retorno en absoluto.

Por tanto, el riesgo financiero engloba la posibilidad de que ocurra cualquier evento que derive en consecuencias financieras negativas. Se ha desarrollado todo un campo de estudio en torno al riesgo financiero para disminuir su impacto en empresas, inversiones, comercio, entre otros.

## Tipos de riesgo financiero

Según el Comité de Basilea, existen diferentes tipos de riesgo financiero atendiendo principalmente a la fuente del riesgo. Así podemos distinguir 4 grandes grupos:

Riesgo de mercado

Riesgo de crédito

Riesgo de liquidez

Riesgo operacional

## Crédito

Se puede definir como, la transacción entre dos partes donde una de ellas (el acreedor) otorga temporalmente dinero, bienes o servicios a otra (el acreditado) con la promesa de su reembolso en el futuro, incluyendo el pago de intereses.

La función del crédito es canalizar de manera eficiente los recursos hacia empresas y personas para impulsar el desarrollo económico y la creación de valor.

## Riesgo de Crédito

Se refiere al impacto en la cuenta de resultados y/o patrimonio de una entidad crediticia que mantiene posiciones activas en créditos sin solvencia financiera o patrimonial. Se encuentra en préstamos y en otras exposiciones dentro y fuera del balance, como las garantías, aceptaciones e inversiones en valores.

## Tipos de riesgo de crédito

### Riesgo de Impago

Riesgo de que el acreditado no realice los pagos de intereses y/o capitales de créditos en su fecha fijada.

### Riesgo de Crédito Individual

También denominado Riesgo de Solvencia, y se refiere a exposiciones importantes con un solo deudor.

### Riesgo de Cartera

Denominado también Riesgo de Portafolio, se refiere al riesgo inherente a la composición global de la cartera de préstamos derivado de aspectos como: concentración de los mismos en un determinado sector económico, regiones geográficas, o teniendo grupos de préstamos vulnerables a los mismos factores económicos, entre otros.

### Riesgo de calificación

Riesgo derivado de que el acreditado o emisor cambie o altere su calidad crediticia en un determinado periodo. ([www.es.wikipedia.org/wiki/Riesgo\\_financiero](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_financiero)).

Para reducir el riesgo crediticio que le evite pérdidas potenciales a una entidad, se han promulgado reglamentos y estándares internacionales diseñadas para instituciones bancarias, como a entidades no bancarias, que se dedican a las micro finanzas.

En Guatemala la Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto 19-2002 (2002) en su artículo 53, indica en cuanto a la valuación de activos, contingencias y otros instrumentos financieros, que:

Los bancos y las empresas del grupo financiero que otorguen financiamiento, deben valorar sus activos, operaciones contingentes y otros instrumentos financieros que impliquen exposiciones a riesgos, de conformidad con la normativa correspondiente. Los bancos y, en su caso, las empresas del grupo financiero, deben constituir, contra los resultados del ejercicio, las reservas o provisiones suficientes, conforme la valuación realizada. En caso de que las reservas o provisiones a constituir excedan el máximo legal permitido como gasto deducible para fines fiscales, tales excedentes podrán crearse directamente contra cuentas de capital.

En caso de incumplimiento, la Superintendencia de Bancos podrá ordenar la reclasificación de los activos y la correspondiente constitución de reservas o provisiones, sin perjuicio de las sanciones que correspondan.

Cuando a juicio del Superintendente de Bancos, en determinados activos, contingencias y otros instrumentos financieros existan factores de riesgo que requieran la constitución de reservas o provisiones especiales adicionales a las indicadas, deberá ordenar, en cada caso, la constitución de las mismas con el fin de cubrir el riesgo en la medida necesaria.

Al respecto, la Junta Monetaria de Guatemala (2005), refiere que:

Los bancos y empresas de un grupo financiero tienen la obligación de valorar sus activos, operaciones contingentes y otros instrumentos financieros que impliquen exposiciones a riesgos, de conformidad con la normativa la cual contiene el régimen de

clasificación de activos y de reservas o provisiones, tomando en cuenta la capacidad de pago y cumplimiento del deudor, a fin de que los bancos y las empresas del grupo financiero que otorguen financiamiento realicen dicha valuación; así mismo para coadyuvar a una adecuada administración del riesgo de crédito, las instituciones deben contar con las políticas, prácticas y procedimientos que les permitan tener un control adecuado de su proceso crediticio, siendo conveniente que las instituciones bancarias mantengan adecuadamente clasificados y valuados sus activos crediticios, con el propósito de que en la contabilidad de las mismas se registre el resultado de dicha valuación, de manera que en los estados financieros se refleje razonablemente su situación financiera.

Guzmán (2008), se refiere a la experiencia de Colombia en cuanto a la Administración del Riesgo de Crédito, indicando que:

En Colombia se habla del Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC), regulado por la Circular Básica Contable y Financiera, Circular Externa 100 de 1995 en su capítulo II. Por medio de esta circular externa, se le impone a las entidades bancarias la obligación de ejercer un control interno permanente sobre sus actividades, más específicamente, sobre el riesgo implícito en sus activos crediticios, mediante el diseño y adopción de un SARC. Dichas evaluaciones deben realizarse a lo largo de la vida del crédito, desde el momento en que se vaya a otorgar hasta que cese la obligación contraída por el deudor o contraparte.

La circular establece los principios, criterios generales y parámetros mínimos que deben seguir las entidades vigiladas al momento de diseñar, desarrollar y aplicar el SARC. Al analizar la circular se evidencia una gran similitud entre esta y los documentos de Basilea. Por lo tanto, es notable como el gobierno colombiano termina aceptando, reconociendo y estableciendo las recomendaciones emanadas del Comité de Basilea.

El riesgo crediticio (RC) es definido por la circular como “la posibilidad que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que un deudor o contraparte incumpla sus obligaciones. “Igualmente, el Decreto 1720 del 2001, que

regula la relación mínima de solvencia de los establecimientos de crédito, entiende por RC “la posibilidad de que un establecimiento de crédito incurra en pérdidas y se disminuya el valor de su patrimonio técnico como consecuencia de que sus deudores fallen en el cumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente las obligaciones financieras en los términos acordados”. Es esa posibilidad lo que se busca prever por medio del SARC, esto es, adelantarse a las posibles pérdidas que puedan presentarse en los activos. El SARC, sus elementos y demás obligaciones que se derivan de este, tienen como fin mantener una adecuada y apropiada administración y evaluación del RC.

Elementos básicos del SARC. El SARC que desarrollen las entidades vigiladas, deberá contener unos componentes básicos que aseguren un proceso integral y adecuado para la administración del RC. Por medio de estos elementos se pretende identificar, evaluar, monitorear y controlar o mitigar el RC de los activos de las entidades. Estos elementos, reúnen una serie de requisitos, características y funciones fundamentales que se describen a continuación.

Elementos Básicos:

1. Políticas de administración del RC.
2. Procesos de administración del RC.
3. Modelos internos o de referencia para la estimación o cuantificación de pérdidas esperadas.
4. Sistema de provisiones para cubrir el RC.
5. Procesos de control interno.

Lara (2010), se refiere que:

Las organizaciones de micro finanzas, con el fin de disminuir sus niveles de riesgo han tenido que desarrollar medidas innovadoras para el sector con el fin de poder evaluar las pérdidas esperadas frente al incumplimiento de pago por parte del cliente. La medida más utilizada hoy

en día en la banca comercial es el scoring<sup>1</sup> de créditos o credit scoring, que es un sistema de evaluación automático, más rápido, más seguro y consistente para determinar la concesión de créditos, que, en función de toda la información disponible, es capaz de predecir la probabilidad de impago, asociada a una operación crediticia. Las aplicaciones de credit scoring son aptas para los procesos de evaluación, comportamiento y cobro de los créditos, analizando en un tiempo mínimo una gran cantidad de información homogénea.

Los primeros sistemas de “scoring” se desarrollaron en la década de los cincuenta mediante la implementación de “scores” internos de comportamiento por parte de bancos pioneros en Estados Unidos, los cuales eran utilizados para gestionar las cuentas de dichos bancos en base a la propia información que manejaban.

Años más tarde, surgieron los “scoring” de aceptación que clasificaban a los solicitantes de crédito según la propia calificación de buenos o malos que efectuaba una determinada institución bancaria.

De esta manera, según recoge Silva (2008), en la industria bancaria se identifican los siguientes modelos de scoring:

- Scoring de comportamiento, utilizados para la gestión de cuentas, incluyendo actividades tales como aumento y disminuciones de líneas de crédito, y sobregiros convenidos.
- Los tradicionales scoring de aceptación, mediante los cuales un banco aplica su propia definición de lo que para él son buenas y malas operaciones crediticias, a fin de identificar y clasificar a los solicitantes de crédito.
- Scoring de cobranza, cuyo objeto es determinar con mayor precisión las cuentas que pueden resultar normalmente cobrables.
- Scoring de rentabilidad, utilizados para identificar los segmentos de mercado más rentable.

---

<sup>1</sup> Scoring = puntaje

Es importante tomar en cuenta la situación del sector de las micro finanzas y su impacto en la economía guatemalteca; al respecto, la Superintendencia de Bancos de Guatemala (2011), en un análisis de este sector, concluye que:

En el sistema financiero guatemalteco, existen otros intermediarios informales, que conceden pequeños créditos, especialmente en mercados informales, pero cobran tasas de interés de usura, este tipo de operaciones están prohibidas por la ley pero se realizan en forma masiva. La flexibilización de los requisitos de acceso al crédito ha ido acompañada de un conocimiento muy cercano de cada cliente en el lugar en el que éste ejerce sus actividades, trabajo que implica mayores costos de operación y en consecuencia, mayores tasas de interés para el usuario de este tipo de crédito.

El crecimiento de las instituciones financieras, fueron afectadas de forma generalizada, durante el período de crisis, reflejado en el comportamiento de la cartera, como el principal activo productivo y el deterioro de algunos indicadores financieros, tal como, el incremento en el nivel de morosidad y la disminución en el nivel de rentabilidad.

Dentro del perfil FODA de las instituciones financieras no supervisadas, se destacan: la fortaleza del conocimiento y contacto directo con los clientes, el cual fue puesto a prueba durante el período de crisis manteniendo un crecimiento positivo en la cartera de créditos; la oportunidad de una amplia demanda potencial de microcréditos y la capacidad de adaptación a diferentes actividades; la debilidad como falta de metodología adecuada en muchos casos, en lo financiero y administrativo (problemas de organización); y la amenaza de la falta de legislación y supervisión adecuadas, así como la informalidad de los clientes y la incursión de entidades bancarias en microcréditos.

## **Capítulo 2**

### **2.1 Tipo de investigación**

Para el desarrollo de esta práctica se entrevistó previamente al Gerente General y al administrador de la empresa objeto de estudio.

La investigación es descriptiva, porque trata de describir y especificar las propiedades importantes del proceso de administración de los créditos, y porque en las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de las variables definidas.

En el caso del presente estudio, se enfocó al proceso de análisis, registro y recuperación de créditos. Los métodos utilizados fueron la observación directa del análisis de los estados financieros, la revisión de documentos, entrevista y cuestionarios, por medio de los cuales se obtuvo la información que servirá para poderle dar solución a la problemática establecida. El trabajo de campo, consistió en efectuar varias visitas a la oficina de la empresa, a efecto de obtener la información necesaria para llevar a cabo la investigación.

### **2.2 Sujetos de la investigación**

La práctica se realizó en la empresa Soluciones Rápidas, S.A. organización que se clasifica como una pequeña empresa. Actualmente cuenta con una estructura lineal, integrada por la Gerencia General, Asesoría Jurídica y las áreas de Administración, Contabilidad y Negocios, así mismo para el análisis de las solicitudes de crédito existe un Comité de Créditos, conformado por 4 directores de la Junta Directiva.

Para obtener información que permitiera identificar áreas o procesos críticos se hizo uso de la entrevista principalmente con el Gerente General, y el Administrador, así mismo se aplicaron cuestionarios, análisis de información documental, complementado con un análisis FODA.

## **2.3 Instrumentos**

Para la recolección de la información se utilizaron los siguientes instrumentos:

- a. Análisis de información documental.
- b. La observación directa del área de trabajo.
- c. Entrevista inicial con el administrador de la Asociación.
- d. Cuestionario para conocimiento de las áreas en general.
- e. Cuestionarios para el Gerente General y Administrador.
- f. Matriz FODA.
- g. Análisis de causa y efecto.

## **2.4 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación permitió la aplicación de los instrumentos que sean indispensables, para obtener información por parte del personal directamente involucrado en el área de créditos.

Para la realización de esta investigación, fue necesario aplicar una serie de pasos, mismos que se detallan a continuación.

- a. Solicitud de autorización a la entidad Soluciones Rápidas, SA., para realizar la investigación.
- b. Elaboración de instrumentos, para la recolección de información.
- c. Entrevistas con el Gerente General.
- d. Revisión de documentación contable y fiscal.
- e. Análisis de información obtenida y resultados de los cuestionarios.

- f. Definición de áreas y procesos críticos, así como la propuesta de recomendaciones para subsanar las debilidades, principalmente del área de Cartera.
- g. Elaboración del Diagnóstico Integral de la Empresa.
- h. Elaboración del Anteproyecto de investigación.
- i. Informe final de la Práctica Empresarial Dirigida.

## **2.5 Aporte esperado**

### 2.5.1 A la empresa

La práctica pretende aportar principalmente a Soluciones Rápidas, S.A. un modelo integrado de Administración del Riesgo de Crédito, que permita hacer eficiente el proceso de análisis de créditos, valuación de la cartera, así como su adecuada presentación en los estados financieros.

### 2.5.2 A los estudiantes de la Universidad Panamericana

Aportar una fuente de consulta para las investigaciones posteriores.

### 2.5.3 Al país

Que mediante la propuesta, empresas dedicadas al giro y con las mismas características de Soluciones Rápidas, S.A., puedan orientar un modelo de gestión de riesgos adecuado, para que en Guatemala, empresas no bancarias dedicadas al otorgamiento de préstamos de consumo, adopten prácticas sanas y eviten eventos desfavorables.

## Capítulo 3

### 3.1 Resultados y análisis de la investigación

Se presentan los resultados de la investigación realizada en el Área Créditos de Soluciones Rápidas, S.A., específicamente sobre el sistema de aprobación crediticia, estructura y valuación de la cartera crediticia, así como su presentación en el Balance General.

#### 3.1.1 Resultados de la investigación

La investigación se realizó con base a las políticas de aprobación documentadas y no documentadas, así como a la información contable de los períodos 2011 y 2012, haciendo especial énfasis en la cartera de créditos, obteniéndose los siguientes resultados:

- Se estableció que existen algunas políticas, normas y procedimientos para el otorgamiento de préstamos, sin embargo no se encuentran documentados.
- Se determinó que el régimen simplificado bajo el cual la empresa realiza el pago del impuesto sobre la renta no es la que mejor le conviene.
- No se cuenta con una política para la valuación de la cartera que permita establecer la clasificación de los préstamos en función de la mora.
- No se cuenta con una política documentada para la asignación de reservas para cuentas incobrables.
- No fue posible establecer la situación de la cartera de los últimos 3 años contables, debido a que en la integración de la cuenta “Clientes”, no existe una clasificación en función de la mora, según se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1  
Soluciones Rápidas, S.A.  
Estado de la Cartera de Créditos  
Saldos al Cierre de Cada Año

	2010	2011	2012
Cartera de clientes	252,982.27	570,304.68	522,675.21
Cartera contaminada			
Cartera en mora			
Cartera irrecuperable	17,708.76	25,663.71	5,226.75
% Cartera irrecuperable	7.00%	4.50%	1.00%
Reserva para cuentas irrecuperables	0	1,692.11	14,378.29
	0.00%	0.30%	2.75%
Deficiencia en las reservas	17,708.76	23,971.60	-9,151.54

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que muestra la situación actual de la entidad, a través de la cual, se obtuvo un diagnóstico general de la misma. Tomando de base el diagnóstico elaborado, se determinaron deficiencias dentro de sus procesos que ocasionan pérdidas económicas y riesgos que pueden afectar desfavorablemente a la organización, de no existir normas y procedimientos claramente definidos:

#### 3.2.1 Fortalezas

- El capital de trabajo con que opera la entidad es propio.
- Luego de 4 años de funcionamiento la empresa mantiene una infraestructura física y con experiencia de sus propietarios, aprovechables para emprender otros negocios que hagan crecer a la entidad.
- Atomización del riesgo, al no existir concentración de partes relacionadas.
- Conocimiento de nicho de mercado y contacto directo con beneficiarios.

### 3.2.2 Debilidades

- Las normas políticas y procedimientos no están documentadas.
- Desde el punto de vista del control interno, se determinó que existen funciones incompatibles y deficiencias que pueden incidir en un ambiente propicio a acciones indebidas, no obstante por temas de presupuesto, no se ha contratado más personal para segregarse ciertas funciones del administrador.
- No existe una adecuada administración del riesgo crediticio, situación que ya le ha ocasionado pérdidas a la entidad por saldos insolutos, en un porcentaje que está por arriba del indicador de entidades que se dedican a la misma actividad.
- Problemas de financiamiento y fondeo, más aún si las deudas pendientes son préstamos de los mismos socios.

### 3.2.3 Oportunidades

- Aumento de la demanda de microcréditos y amplia demanda potencial, debido a que el comercio informal crece en Guatemala y forma parte de un alto porcentaje de la economía, consecuentemente puede originarse una oportunidad para la entidad de convertirse en una opción para este sector.
- Por los años de incursionar en el mercado, la experiencia y la solidez financiera, optar por el financiamiento bancario para expansión de operaciones.
- Aumentar la descentralización de operaciones.
- Capacidad de adaptación a diferentes actividades.

### 3.2.4 Amenazas

- Debido a que existe cierta liquidez en el sistema financiero, las tasas de interés activas han disminuido, situación que se convierte en una amenaza para la entidad debido a que algunos bancos han optado por utilizar la misma estrategia de la entidad de otorgar préstamos a empleados de empresas.

- Existen empresas principalmente de electrodomésticos que ofrecen crédito con financiamiento propio, siendo una opción más para el mercado objetivo de la entidad.
- Falta de legislación y supervisión adecuadas.
- Informalidad de los clientes.
- Incurción de entidades bancarias en microcréditos.

### 3.3 Análisis económico financiero

Con el análisis financiero se evalúa la realidad de la situación y comportamiento de una entidad, más allá de lo netamente contable y de las leyes fiscales, esto tiene carácter relativo, y lo que para unos puede ser positivo para otros no. Por lo que el uso de la información contable para fines de control y planificación es un procedimiento sumamente necesario para los ejecutivos. Esta información por lo general muestra los puntos débiles que deben ser reconocidos al adoptar acciones correctivas y los fuertes que deben ser atendidos para utilizarlos como fuerzas facilitadoras en la actividad de dirección.

A continuación se muestran los estados financieros de la institución, con análisis de los principales razones financieras, donde se refleja que la cartera de créditos para la empresa representa uno de los rubros más importantes y que derivado de las deficiencias detectadas en el proceso de autorización de créditos, se corren riesgos importantes que no están siendo controlados ni mitigados.

Cuadro No. 2  
Soluciones Rápidas, S.A.  
Estado de Resultados (Comparativo años 2011 y 2012)

	2012
INGRESOS	147,976.11
VENTAS	147,976.11
GASTOS DE ADMINISTRACION	124,794.28
OTROS INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS	-224.6
OTROS INGRESOS Y GASTOS	-13,254.90
Utilidad ( Perdida ) del Ejercicio	9,702.33

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las cifras presentadas, se puede mencionar que la Soluciones Rápidas del año 2011 al año 2012 ha incrementado tanto sus ingresos (Q66,782.87) como sus utilidades (Q7,202.33), aunque no en la misma proporción, lo cual le resta rentabilidad, ya que la relación entre sus gastos administrativos y el total de los activos es de 19.93, siendo un índice bastante elevado, ya que el sistema financiero se ubica en un índice del 3.5 a 4.00, por lo que existe una brecha que puede ser aprovechada como una oportunidad para hacer eficiente la calidad del gasto administrativo.

Cuadro No. 3  
Soluciones Rápidas, S.A.  
Balance General Condensado Año 2012

	2012	% PARTICIPACIÓN
ACTIVO	626,079.21	
ACTIVO NO CORRIENTE	9,933.48	
MOBILIARIO Y EQUIPO	5,033.75	0.80
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	3,896.44	0.62
GASTOS DE ORGANIZACIÓN	1,003.29	0.16
ACTIVO CORRIENTE	616,145.73	
CAJA Y BANCOS	56,681.98	9.05
CUENTAS POR COBRAR	556,112.25	
Clientes	522,675.21	83.48
Cheques Rechazados	13,313.25	2.13
Cuentas por Cobrar	20,123.79	3.21
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	3,351.50	0.54
Total de Activo	626,079.21	100.00
CAPITAL, PASIVO	626,079.21	
CAPITAL AUTORIZADO	489,608.42	
CAPITAL	484,000.00	77.31
UTILIDADES	5,608.42	0.90
Total de Capital	489,608.42	
PASIVO	136,470.79	
PASIVO NO CORRIENTE		
PASIVO CORRIENTE	136,470.79	
PROVEEDORES	426.00	0.07
CUENTAS POR PAGAR	115,322.06	18.42
IMPUESTOS POR PAGAR	1,985.28	0.32
PROVISIÓN PRESTACIONES LABORALES	2,667.05	0.43
RESERVAS ACUMULADAS	16,070.40	2.57
Total de Pasivo	136,470.79	
Total de Capital y Pasivo	626,079.21	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Al comparar las cifras del balance, se establece que la cartera de clientes representa el rubro principal del activo, con un peso del 83.48% para el año 2012, mostrando una disminución del año 2011 al 2012 de Q47,629.47. El siguiente rubro en importancia por su monto es Caja y Bancos con un 9.05%.

En el capital y pasivo, las cuentas por pagar representan para el año 2012, el 18.42%, siendo el rubro principal.

Es importante indicar que en el rubro de clientes, se encuentran contabilizados los créditos otorgados. Este rubro fue utilizado para su evaluación en el presente informe.

#### Cálculo de razones financieras

Para el análisis correspondiente a los estados financieros, se utilizó el método de análisis de índices o razones financieras que por su aplicación u objetivos se clasifican así:

- Razones de liquidez: miden la capacidad de pago a corto plazo de la empresa para saldar las obligaciones que vencen.
- Razone de solvencia y endeudamiento: miden la porción de activos financiados por deuda con terceros, así mismo miden la habilidad para cubrir intereses de la deuda y compromisos inmediatos.
- Razones de rentabilidad: miden la capacidad de la empresa para generar utilidades.

#### 3.3.1 Razones de liquidez

##### 3.3.1.1 Análisis de la razón de liquidez

Esta razón mide la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo en forma inmediata, es decir, debe cubrir sus deudas en base a su activo corriente con el pasivo corriente. En esta razón se exige una relación de 2 a 1.

Fórmula: Índice de liquidez = Activo Circulante / Pasivo Circulante

$$\text{Índice de Liquidez} = \frac{616,145.73}{136,470.79} = 4.51$$

Soluciones Rápidas, S.A., cuenta con solvencia de liquidez, suficiente para hacer frente con Q4.51 de disponibilidad, por cada quetzal que debe, situación que puede ser aprovechada para gestionar financiamiento externo y ampliar sus operaciones.

### 3.3.1.2 Análisis de la razón de capital neto de trabajo

Esta razón mide la capacidad crediticia, ya que representa el margen de seguridad para los acreedores o bien la capacidad para cubrir sus deudas a corto plazo; es decir, el dinero con que cuenta para realizar sus operaciones normales, después de haber cubierto sus obligaciones a corto plazo. El capital neto de trabajo siempre debe de dar un resultado positivo,

Fórmula: Capital Neto de Trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante

$$\text{Capital neto de trabajo} = 616,145.73 - 136,470.79 = 479,674.94$$

El resultado de Q479,674.94, indica que la empresa cuenta con suficientes recursos, y la capacidad para seguir operando ya que el resultado es positivo.

### 3.3.2 Razones de solvencia y endeudamiento

#### 3.3.2.1 Análisis de la razón de solidez

Mide la cantidad de quetzales del activo total que tiene la empresa, para cubrir y pagar cada quetzal del pasivo total. El resultado significa que tiene se tiene solidez para asumir todas la deudas a corto plazo. Por lo general, este índice debe ser mayor que uno. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa, de pagar sus deudas.

Fórmula: Razón de Liquidez = Activo Total / Pasivo Total

$$\text{Razón de solidez} = \frac{626,079.21}{136,470.79} = 4.59$$

El resultado significa que la empresa tiene una solidez aceptable, para asumir todas las deudas a corto plazo, ya que por cada quetzal que debe, tiene cuatro quetzales con cincuenta y nueve centavos para cubrir deudas.

### 3.3.2.2 Razón de endeudamiento

Indica el porcentaje de los activos que han financiado los acreedores. Hay tendencia a establecer que una relación de 50% - 50% entre deuda y capital, es una relación sana.

El resultado muestra el porcentaje en que los activos de la institución que están financiados con deuda, lo que significa que ese porcentaje pertenece a los proveedores o acreedores que tienen participación y forman parte del patrimonio de la empresa.

El porcentaje óptimo debe ser menor al 25% para poder cubrir sus deudas con capital propio y así no tener necesidad de recurrir a financiarse con capital ajeno.

Fórmula: Razón de endeudamiento = Pasivo total / Activo Total

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{136,470.79}{626,079.21} = 21.80\%$$

El 21.80% de los activos de la empresa están financiados con deuda, lo que significa que ese porcentaje pertenece a los acreedores, quienes forman parte del patrimonio de la misma.

### 3.3.2.3 Razón de apalancamiento

Esta razón tiene como finalidad conocer la proporción que existe en el origen de la inversión, con relación al capital propio y ajeno.

En esta razón se considera una proporción de 1 a 1, ya que si el capital ajeno fuera mayor al propio, se corre el riesgo de que la institución pase a manos de sus acreedores.

Fórmula: Razón de apalancamiento = Pasivo Total / Capital Contable

$$\text{Razón de apalancamiento} = \frac{136,470.79}{489,608.42} = 0.28$$

El resultado indica que la empresa por cada quetzal que posee debe Q0.28 centavos, lo que significa que Soluciones Rápidas, S.A. cuenta con suficiente capital propio para liquidar sus deudas, sin recurrir a más endeudamientos, lo cual financieramente se considera aceptable.

### 3.3.3 Razones de rentabilidad

#### 3.3.3.1 Margen neto de utilidad

Mide la facilidad para convertir las ventas de productos o servicios, en utilidad.

Fórmula: Margen Neto de Utilidad = Utilidad Neta / Ventas netas

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{9,702.33}{147,976.11} = 6.56\%$$

El resultado indica que de los ingresos, el 6.56% es utilidad, la cual se considera aceptable, aunque no es la óptima que se espera.

#### 3.3.3.2 Razón del índice de rentabilidad

Esta razón indica el índice (porcentaje) de rentabilidad que produce la empresa a los propietarios de la misma.

Fórmula: Índice de Rentabilidad = Utilidad Neta / Capital Contable

$$\text{Índice de Rentabilidad} = \frac{9,702.33}{465,905.49} = 2.08\%$$

Este resultado indica que la empresa le produce a los inversionistas o propietarios el 2.08% de rentabilidad sobre su inversión, la cual se considera baja, ya que se encuentra por debajo de la tasa líder anunciada por el Banco de Guatemala de un 5.25%.

### **3.4 Aspectos de auditoría**

Con el propósito de llegar a conocer y llegar a una conclusión de la documentación, que conforman los expedientes de préstamos, se efectuó una revisión de expedientes de clientes vigentes al mes de septiembre de 2013, conforme cédula de recopilación de información y de revisión detallada en Anexos 8 y 9, obteniéndose los siguientes resultados:

Se revisaron 10 expedientes de clientes vigentes, considerando como tal los requisitos que los clientes deben completar, así como los formularios internos que deben llenarse para documentar los préstamos, observándose lo siguiente:

- ✓ Los expedientes incluyen el pagaré original con el que se formaliza el préstamo, siendo resguardados en archivos metálicos, lo cual se considera inadecuado, ya que en la práctica los expedientes son utilizados para consultas, archivo de documentación relacionada, etc., quedando expuesto el pagaré original, el cual en un momento dado puede servir para iniciar demandas en contra de clientes que incumplan con su obligación de pagar.
- ✓ Los expedientes son custodiados por el Administrador de la entidad, quién además de esta función, analiza los créditos, gestiona el desembolso y administra la cartera (recuperación), no existiendo una adecuada segregación de funciones, ya que concentra varias funciones incompatibles.
- ✓ Se observó que algunas resoluciones de préstamos no consignan todas las firmas las firmas de miembros del Comité de Créditos, por lo que al no consignarse dichas firmas, se desconoce si los préstamos fueron aprobados por dicho Comité.

Cuadro No. 4  
Cédula de resultados de revisión de expedientes de clientes

Cliente	Documentación solicitada al cliente						Documento de formalización	
	Fotocopia Identificación	Fot. recibo servicios	Solicitud	Estado Patrimonial	Estados Financieros	Constancia de ingresos	Resolución	Pagaré
Cliente A	SI	SI	SI	SI	N/A	SI	SI	SI
Cliente B	SI	SI	SI	N/A	SI	N/A	SI 1/	SI
Cliente C	SI	SI	SI	SI	N/A	SI	SI	SI
Cliente D	SI	SI	SI	SI	N/A	SI	SI	SI
Cliente E	SI	SI	SI	NO	N/A	SI	SI	SI
Cliente F	SI	SI	SI	NO	N/A	NO	SI	SI
Cliente G	SI	SI	SI	SI	N/A	SI	SI 1/	SI
Cliente H	SI	SI	SI	SI	N/A	SI	SI	SI
Cliente I	SI	SI	SI	SI	N/A	SI	SI	SI
Cliente J	SI	SI	SI	SI	N/A	SI	SI 2/	SI

1/ = No consigna firma miembros del Comité de Créditos

2/ = Solamente consigna una firma

Fuente: Elaboración propia.

- Los resultados muestran que en los expedientes revisados, existe documentación que no fue encontrada.
- El préstamo vence en agosto 2014, y ha sido renovado en dos ocasiones, sin embargo, el pagaré que formaliza el crédito, se encuentra vencido.

### 3.5 Análisis contable

La empresa mantiene la contabilidad, mediante un sistema relacional, en el que con una partida contable, se actualiza el libro de diario, mayor y balance.

Para la preparación de los estados financieros, se han considerado las Normas Internacionales de Información Financiera para Pymes (NIIF para PYMES), no obstante, en cuanto a la cartera de clientes (créditos), no existe revelación suficiente de su clasificación en cuanto a la mora, situación que contraviene dichas normas.

### **3.6 Análisis fiscal**

Soluciones Rápidas, S.A. se encuentra al día en todas sus obligaciones tributarias, no ha recibido ajustes de la Administración Tributaria, y tampoco registra litigios en contra por resolver, sobre asuntos fiscales.

La empresa se encuentra inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, en los impuestos:

#### **3.6.1 Régimen Opcional Simplificado sobre Ingresos de Actividades Lucrativas, del Impuesto sobre la Renta –ISR-.**

Este Régimen es el tipo de Régimen sobre el cual para cancelar el Impuesto Sobre la Renta es necesario establecer de manera mensual el monto de su facturación y sobre el Ingreso total sin incluir el IVA ni Rentas exentas aplicar Q 1,500.00 de Impuesto Sobre la Renta sobre los Primeros Q 30,000.00 y luego sobre los demás ingresos aplicar el 7% para el año 2014 en adelante.

Para este tipo de Régimen solo está autorizado el pago por medio de retención definitiva, razón por la cual cuando preste servicios o ventas a contribuyentes que lleven contabilidad completa estará sujeto a que le retengan el Impuesto Sobre la Renta por medio de una tasa del 6% razón por la cual al realizar su pago o presentación mensual de su Impuesto Sobre la renta le toca realizar de manera mensual una liquidación de ISR sobre la cual aplicara la tasa del ISR mencionada con anterioridad restando las retenciones realizadas y cancelando la diferencia o bien arrastrando crédito de Impuesto Sobre la renta para otros periodos.

Los únicos Contribuyentes de este régimen que pueden realizar pagos directos a la SAT son los que tienen autorizados utilizar facturas electrónicas.

Este tipo de Régimen es ideal para contribuyentes que no tengan muchos gastos documentados ya que los gastos no se pueden utilizar para deducir ISR derivado a que el ISR lo cancelara de manera mensual por medio de retenciones definitivas que realicen sobre su factura y los pagos directos realizados para las facturas que no fueron sujetos a Retención de ISR ya sea que su cliente no lleve contabilidad completa o bien no le haya efectuado la retención.

Las características que muestra este régimen están las siguientes:

- No está obligado a cancelar Impuesto de Solidaridad
- No está obligado a realizar pagos trimestrales de ISR
- No está obligado a presentar informes de Inventario
- Está obligado a cancelar de manera mensual el Impuesto al Valor Agregado IVA
- Está obligado a ser Agente de Retención de ISR cuando lleve contabilidad completa.
- Está obligado a presentar Declaración Anual de ISR de manera informativa

Con el propósito de establecer si efectivamente es el régimen que mejor le conviene pagar a la entidad, se realizó un análisis de los regímenes, de acuerdo al siguiente resultado:

Cuadro No. 5  
Cálculo del ISR por los dos regímenes

Conceptos	2011	2012
Renta Imponible (Utilidad del Ejercicio)	2,500.00	9,702.33
Si todos los costos y gastos son deducibles, al tributar por el Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas se obtendría el siguiente resultado (31%):	775.00	3,007.72
Renta Imponible (Renta bruta)	81,193.24	147,976.11
Si el pago del impuesto se efectúa por el Régimen Simplificado sobre el Ingreso de Actividades Lucrativas (5%)	4,059.66	7,398.81
Diferencia entre los dos regímenes	-3,284.66	-4,391.08

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al análisis, se establece que el régimen que mejor le conviene es el que se calcula sobre las utilidades de actividades lucrativas, ya que bajo el régimen simplificado, la entidad está pagando el 145% más.

### 3.6.2 Régimen de contribuyente normal, del Impuesto al Valor Agregado –IVA- .

El Impuesto al Valor Agregado –IVA-, es un impuesto que se establece sobre los actos y contratos gravados, generado por:

- 1) La venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos sobre ellos.
- 2) La prestación de servicios en el territorio nacional.
- 3) Las importaciones.
- 4) El arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.
- 5) Las adjudicaciones de bienes muebles e inmuebles en pago, salvo las que se efectúen con ocasión de la partición de la masa hereditaria o la finalización del proindiviso.
- 6) Los retiros de bienes muebles efectuados por un contribuyente o por el propietario, socios, directores o empleados de la respectiva empresa para su uso o consumo personal o de su familia, ya sean de su propia producción o comprados para la reventa, o la autoprestación de servicios, cualquiera que sea la naturaleza jurídica de la empresa.
- 7) La destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, salvo cuando se trate de bienes perecederos, casos fortuitos, de fuerza mayor o delitos contra el patrimonio. Cuando se trate de casos fortuitos o de fuerza mayor, debe hacerse constar lo ocurrido en acta notarial. Si se trata de casos de delitos contra el patrimonio, se deberá comprobar mediante certificación de la denuncia presentada ante las autoridades policiales y que hayan sido ratificadas en el juzgado correspondiente. En cualquier caso, deberán registrarse estos hechos en la contabilidad fidedigna en forma cronológica.
- 8) La primera venta o permuta de bienes inmuebles.
- 9) La donación entre vivos de bienes muebles e inmuebles.

10) La aportación de bienes inmuebles a sociedades, al tenor de lo establecido en el numeral 3 literal d) del artículo 7 de esta ley.

Existen dos regímenes para el pago del impuesto, siendo el Régimen General y el Régimen de Pequeños Contribuyente.

En el régimen general, los contribuyentes afectos a las disposiciones de esta ley pagarán el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible. La tarifa del impuesto en todos los casos deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios.

Las personas individuales o jurídicas cuyo monto de venta de bienes o prestación de servicios no exceda de ciento cincuenta mil Quetzales (Q.150,000.00) en un año calendario, podrán solicitar su inscripción al Régimen de Pequeño Contribuyente.

La tarifa aplicable en el Régimen de Pequeño Contribuyente será de cinco por ciento (5%) sobre los ingresos brutos totales por ventas o prestación de servicios que obtenga el contribuyente inscrito en este régimen, en cada mes calendario.

Cambio de régimen. Los contribuyentes podrán cambiar del régimen de tributación simplificada para el régimen general, sin necesidad de autorización previa de la Dirección. Sin embargo, una vez efectuado el cambio deberán informarlo a la Dirección dentro del período impositivo mensual siguiente.

Así mismo, le aplica la siguiente normativa constitucional de derecho público:

### 3.6.3 Código Tributario

Las normas de este Código son de derecho público y regirán las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria.

También se aplicarán supletoriamente a toda relación jurídico tributaria, incluyendo las que provengan de obligaciones establecidas a favor de entidades descentralizadas o autónomas y de personas de derecho público no estatales.

Define el concepto de contribuyentes como las personas individuales, prescindiendo de su capacidad legal, según el derecho privado y las personas jurídicas, que realicen o respecto de las cuales se verifica el hecho generador de la obligación tributaria.

Los contribuyentes o responsables, están obligados al pago de los tributos y al cumplimiento de los deberes formales impuestos por este código o por normas legales especiales; asimismo, al pago de intereses y sanciones pecuniarias, en su caso.

Define también a los Agentes de retención o de percepción, como sujetos que al pagar o acreditar a los contribuyentes cantidades gravadas, están obligados legalmente a retener de las mismas, una parte de éstas como pago a cuenta de tributos a cargo de dichos contribuyentes. Agentes de percepción, son las personas individuales o jurídicas que por disposición legal deben percibir el impuesto y enterarlo al fisco. También serán considerados agentes de percepción, quienes por disposición legal, sean autorizados o deban percibir impuestos, intereses, recargos o multas, por cuenta de la Administración Tributaria.

Además regula entre otros, los siguientes temas:

- Extinción de la obligación tributaria,
- Infracciones y sanciones tributarias,
- Infracciones a los deberes formales,
- Determinación de la obligación tributaria, exoneraciones,
- Deberes formales de los contribuyentes y responsables,
- Proceso administrativo para las resoluciones de la Administración Tributaria-

### 3.6.4 Código de Comercio

Este código indica que los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles, se regirán por las disposiciones de este Código y, en su defecto, por las del Derecho Civil que se aplicarán e interpretarán de conformidad con los principios que inspira el Derecho Mercantil.

Regula las disposiciones generales de las sociedades mercantiles, en cuanto a la razón social, derechos responsabilidades, prohibiciones de los socios, distribución de utilidades, reserva legal,

Establece también las disposiciones aplicables a las sociedades anónimas, en cuanto a las acciones y asambleas generales.

De conformidad con la regulación tributaria y fiscal, Soluciones Rápidas, S.A. se encuentra al día en todos sus obligaciones tributarias, no ha recibido ajustes de la Administración Tributaria, y tampoco registra litigios en contra por resolver, sobre asuntos fiscales.

## 3.7 Aspectos legales

Legalidad de los descuentos en nómina:

Derivado a que Soluciones Rápidas, S.A. como parte de la estrategia de recuperación, ha convenido con las empresas en donde laboran los clientes, se realizó un análisis, considerando lo que al respecto indica el Código de Trabajo, en los siguientes artículos:

Artículo 96.- Se declaran inembargables:

- a) Los salarios mínimos y los que sin serlo no excedan de treinta quetzales al mes;
- b) El noventa por ciento de los salarios mayores de treinta quetzales o más, pero menores de cien quetzales al mes;

- c) El ochenta y cinco por ciento de los salarios de cien quetzales o más, pero menores de doscientos quetzales al mes;
- d) El ochenta por ciento de los salarios de doscientos quetzales o más, pero menores de trescientos quetzales al mes; y
- e) El sesenta y cinco por ciento de los salarios mensuales de trescientos quetzales o más.

Artículo 99.- En los demás casos las deudas que el trabajador contraiga con el patrono o con sus asociados, familiares o dependientes durante la vigencia del contrato o con anterioridad a la celebración de éste, sólo pueden amortizarse o, en su caso, compensarse, en la proporción en que sean embargables los respectivos salarios que aquél devengue.

Artículo 100.- Los salarios que no excedan de cien quetzales al mes no pueden cederse, venderse, compensarse ni gravarse a favor de personas distintas de la esposa o concubina y familiares del trabajador que vivan y dependan económicamente de él, sino en la proporción en que sean embargables. Quedan a salvo las operaciones legales que se hagan con las cooperativas o con las instituciones de crédito que operen con autorización otorgada de acuerdo con la ley.

## **Capítulo 4**

### **4.1 Propuesta de solución y mejora**

#### 4.1.1 Introducción

La investigación llevada a cabo y los resultados obtenidos en la evaluación de los riesgos asociados a la administración de la cartera crediticia en la empresa Soluciones Rápidas, S.A., permitió concluir de manera general que no existe una adecuada administración del riesgo de crédito, como consecuencia, se han experimentado pérdidas económicas por préstamos irrecuperables, así como cartera en mora que puede convertirse en incobrable, la cual no se revela de manera suficiente en el Balance General.

La propuesta consiste en elaborar un sistema de administración del riesgo de crédito, que permita realizar un análisis adecuado de los créditos, una clasificación de la cartera en función a las necesidades de la empresa, así como su revelación suficiente en los estados financieros.

El modelo comprende los procedimientos necesarios para analizar a los solicitantes como sujetos de crédito, evaluar los riesgos, clasificar la cartera vencida, así como una propuesta, las cuentas y la adecuada contabilización para presentar la cartera de clientes en el Balance General.

### **4.2 Avance de la implementación**

#### 4.2.1 Viabilidad de la propuesta

Se elaboró un informe ejecutivo de los resultados de la práctica y se presentó a la Gerencia General de Soluciones Rápidas, S.A., haciendo especial énfasis en la propuesta, a efecto que sea considerada como parte integral de la gestión administrativa de la cartera crediticia.

El Sistema de Administración del Riesgo de Crédito que se propone, según la Gerencia General se implementará en tres fases:

Primera fase (30 días)

Se clasificará la cartera con base a la mora según la propuesta, a efecto de establecer la cartera contaminada y accionar de manera inmediata.

Segunda fase (30 días)

Con base a la clasificación indicada, se procederá a la valuación de la cartera para establecer con base a la propuesta, el monto de la reserva necesaria, lo cual permitirá que al finalizar el período contable 2013, el balance general muestre la cartera según la clasificación indicada, así como la asignación de las reservas correspondientes.

Tercera fase (Año 2014)

Implementación del Credit Scoring y las matrices de riesgo.

#### 4.2.2 Costo de la implementación de la propuesta:

Para implementar la metodología propuesta, se necesitan aproximadamente 150 horas hombre, con la participación del Administrador y el Comité de Créditos. No es necesario contratar personal adicional, y a mediano plazo, tampoco será necesaria la compra de un software especializado, ya que puede utilizarse una hoja de cálculo.

#### 4.2.3 Sistema de Administración del Riesgo de Crédito en la empresa Soluciones Rápidas, S.A. (Propuesta)

#### 4.2.3.1 Sistema de Calificación Crediticia de Consumidores de Crédito (Credit Scoring)

Una de las técnicas más utilizadas en la valoración del riesgo para asignación de límites es el scoring (especialmente aplicable a sistemas masivos según reglas estadísticas), basado en la aplicación de técnicas estadísticas de análisis multivariable, con el objetivo de determinar los aspectos cuantitativos. De este modo se determina el comportamiento en función de las variables con mayor potencia predictiva dada su correlación con el resultado, y con el peso de cada una de las variables dentro de cada riesgo considerado, se asigna una puntuación.

A partir del peso que se da a las evaluaciones de créditos y a los factores de pago; y considerando los elementos claves en un estudio de crédito: solicitud, manuales, y estudio del ambiente económico, este es un método que en la actualidad usan las instituciones bancarias y que ha demostrado alta eficiencia.

El Sistema de Calificación Crediticia de Consumidores de Crédito (Credit Scoring) consiste en un sistema de puntajes, en el que se califica en una escala definida la información obtenida. El puntaje unido al análisis de situación del cliente permite asignar Cupos de Crédito, los que se dejan a disposición para ser utilizados en diferentes productos. Los cupos asignados deben ser estudiados en períodos de tiempo definido (por ejemplo un año).

El Sistema de Calificación Crediticia de Consumidores de Crédito (Credit Scoring) requiere de dos elementos fundamentales:

- Información histórica. información que se almacena aproximadamente cinco años o dependiendo de los sistemas informáticos desde su inicio de operaciones.
- Análisis estadístico. Esta labor la puede realizar, el Comité de Créditos, en el que sus miembros deben tener conocimientos profundos en estadística, matemáticas y políticas internas de la entidad, cuya labor principal será la de tomar la información histórica,

para que correlacionada, identifiquen comportamientos de los clientes, y con base en estos resultados puedan determinar probabilidades de ocurrencia de hechos futuros.

Ventajas del Sistema de Calificación Crediticia de Consumidores de Crédito (Credit Scoring) para Soluciones Rápidas, S.A.:

- Elimina la subjetividad en los análisis crediticios, principalmente, de créditos personales.
- Facilita la evaluación de crédito al procesar más rápidamente solicitudes descartando las que no cumplen requisitos mínimos.
- Permite el ordenamiento y la utilización de información histórica que es muy valiosa, pero que muchas veces no se sabe utilizar.

4.2.3.2 Sistemas de Calificación Crediticia de Consumidores de Crédito (Credit Scoring), adaptado a las necesidades y tamaño de Soluciones Rápidas, S.A.

Modelo interno de Credit Scoring

Cada entidad de crédito puede diseñar y aplicar su propio modelo interno del Sistema de Calificación Crediticia de Consumidores de Crédito (Credit Scoring), de acuerdo con su base de datos para personas individuales, como es el caso de la mayoría de créditos de consumo. El sistema que se propone, está adaptado a Soluciones Rápidas, S.A., de acuerdo a la información proveída por dicha entidad.

Con base a una ponderación de riesgo, sobre 4 factores, se hace una distribución de 100 puntos, que sirven para establecer el nivel de riesgo y el cupo de crédito.

Cuadro No.6  
Ponderación de Riesgo para Determinar el Cupo en el Análisis de Crédito

Segmentación	Distribución	Puntos	Asalariado	Independiente	Pensionado
<b>Edad</b>					
	18 - 25	5			
	25 - 35	15		SI	15
	35 - 60	25			
<b>Tipo de vivienda</b>					
	Arrendada	5			
	Familiar	15			
	Propia	25		SI	25
<b>Nivel Salarial</b>					
	2.50 - 5.00	5			
	5.00 - 10.00	15		SI	15
	10.00 - Más	25			
<b>Estabilidad laboral</b>					
	1 - 2 años	5			
	2 - 5 años	15		SI	15
	5 - Más	25			
<b>Puntaje Total</b>					
					70
	Cupo				
	De 30 - 40	2 sueldos			
	De 40 - 75	3 sueldos			70
	De 75 - 100	4 sueldos			
<b>Cupo de crédito</b>					Q30,000.00
<b>Puntaje máximo</b>					100 Pts.
De 0 - 30 puntos, no se autoriza el crédito					

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.3.3 Seguimiento a los Créditos de Consumo luego de la determinación de una calidad y clasificación baja

Los bancos y entidades de crédito exigen una serie de requisitos e información a la persona que solicita un crédito de consumo a fin de determinar si ésta contará en el

futuro con los ingresos suficientes para pagar las cuotas del crédito que solicita, manteniendo esta información totalmente actualizada, la misma que debe ser revisada y analizada periódicamente.

La valuación del riesgo crediticio hace referencia a las pérdidas en que podría incurrir una institución de crédito sobre una cartera de colocación. Es decir, que encontramos dos factores a medir: La probabilidad que el cliente nos falle, y una vez ocurra el fallo, la probabilidad que los mecanismos diseñados no operen adecuadamente.

Frente a un fallo en el plazo, el mecanismo más usado es el cobro de intereses de mora, que teóricamente, debe resarcir a las instituciones de crédito, de las eventuales pérdidas que la mora le ocasionó por el desfase en el flujo de caja, por el cual asumimos que tuvo que utilizar pasivos más costosos.

En el caso de incumplimiento en el monto, los mecanismos más comunes son:

- Presión por parte del personal de cobros a través de llamadas telefónicas y/o cartas.
- Procesos jurídicos que implican hacer efectiva la garantía, y cuando procede, perseguir los bienes del deudor o en el caso de créditos sin ninguna garantía el embargo de sueldo.
- Reporte a las centrales de información crediticia.

Sólo cuando se han utilizado estos mecanismos, o cualquier otro diseñado por la entidad de crédito, y su resultado final no se ha traducido en una recuperación parcial o total del monto adeudado, es que se puede hablar de pérdida, la cual se considera como tal, luego de haberse creado una provisión del 100%, debido a que por ejemplo el crédito, luego de agotados todos los recursos y tener más de 181 días de mora, debió caer a una categoría de irrecuperable.

Los mecanismos de cobro dependen de lo establecido en los objetivos y perfil de riesgo asumido por las instituciones de crédito, ya que en el análisis previo del cliente, la medición de riesgos, los informes comerciales, los sistemas de análisis financiero, el control de la deuda del cliente, el control de límites y el scoring, entre otros buscan asegurar la recuperación de la deuda en las condiciones pactadas con el cliente:

- Se debe priorizar cobros de acuerdo a montos, garantías, riesgo del sector al que pertenece y desplazamiento de los días de mora.
- Construcción de mapas de riesgos. A partir de la información generada por los créditos que entran en mora, para establecer características que permitan la definición de los perfiles del público objetivo para la colocación, al igual que reevaluar el scoring actual de aprobación.
- Campañas donde se muestran los beneficios que genera el pago oportuno de las obligaciones. Por ejemplo: los morosos no tienen seguro médico, rebajar medio punto de la tasa luego de seis pagos puntuales, entregar un manual del buen pago, en general, hacer conciencia al cliente sobre los beneficios de pagar a tiempo y sobre los problemas de no cancelar.

#### 4.2.3.4 Políticas que pueden ser adoptadas para el otorgamiento de créditos de consumo

Las políticas de crédito de una empresa establecen los lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente y por cuanto se le debe conceder.

La empresa no solo debe ocuparse en establecer las normas de crédito, sino en aplicar correctamente tales normas al tomar decisiones. Las normas de crédito de una empresa definen criterios básicos para la concesión de un crédito a un cliente, como la reputación crediticia, referencias de crédito, periodos de pago, proporcionar una base cuantitativa para establecer y reforzar los patrones de crédito.

Es importante considerar que las instituciones financieras son autónomas para las definiciones de sus políticas comerciales y crediticias, ante lo cual los criterios que aplican para realizar las evaluaciones de las empresas y personas, para efectos de evaluar la clientela en toda su gama de productos, son de su exclusiva responsabilidad.

Dentro de las políticas a adoptar precisa también la información externa que se obtendrá tanto de los registros oficiales como de empresas especializadas y burós de crédito.

Las políticas son responsabilidad de los Consejos de Administración y deben contar con la descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

Dentro de las políticas internas que pueden ser adoptadas por las entidades de crédito están:

- Política comercial y estrategia de negocio.
- Política de límites de exposición crediticia y de pérdida tolerada.
- Política de otorgamiento.
- Políticas de garantías.
- Política de provisiones.
- Políticas de seguimiento.
- Política de recuperaciones.
- Política de revelación de información sobre los niveles de riesgo del portafolio de créditos a nivel externo e interno.
- Políticas de revisión y ajuste.
- Políticas de incentivos y ética.

#### 4.2.3.5 Matriz de riesgo de crédito en cartera de consumo

Una Matriz de Riesgo es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una institución financiera, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores de riesgo). Igualmente, una Matriz de Riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros, operativos y estratégicos que impactan la misión de la organización.

La Matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera global el riesgo de una Institución. Una matriz es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una institución financiera. Permite una participación más activa de las unidades de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo de la entidad bancaria. Es consistente con los modelos de auditoría basados en riesgos ampliamente difundidos en las mejores prácticas internacionales.

Una Matriz de Riesgo adecuadamente diseñada y efectivamente implementada se convierte en soporte conceptual y funcional de un efectivo Sistema Integral de Gestión de Riesgo. Es una herramienta para la evaluación de riesgos, que permite presentar gráficamente el impacto (severidad) y la frecuencia (probabilidad de ocurrencia) de los riesgos. Finalmente, es una guía visual que facilita asignar prioridades en la atención de determinados riesgos.

Un Mapa de Riesgos simple puede contener sólo 4 cuadrantes:

- Alto impacto/alta probabilidad de ocurrencia.
- Bajo impacto/alta probabilidad de ocurrencia.
- Alto impacto/baja probabilidad de ocurrencia.
- Bajo impacto/baja probabilidad de ocurrencia.

En general, un riesgo de baja probabilidad de ocurrencia y bajo impacto no merece consideración adicional.

Sirve para evaluar los riesgos y tomar decisiones para enfrentarlos. La utilidad del mapa de riesgos dependerá obviamente de la calidad y relevancia de la información que se utilice para elaborarlo. Se puede usar información cuantitativa y/o cualitativa. Su utilidad también dependerá del modelo que se utilice para estimar impacto y probabilidad de ocurrencia.

Proceso de elaboración de un mapa de riesgos

1. Establecer los objetivos estratégicos sobre los que se evaluarán el impacto de Riesgo.
2. Identificar los eventos que pueden afectar la implementación estratégica o el logro de los objetivos.
3. Definir el Modelo para elaborar el Mapa de Riesgos.
4. Estimar el Modelo, asignar grados de importancia a los riesgos.
5. Construir el mapa de riesgos del banco (impacto en la solvencia de la entidad)
6. Identificar respuestas, elaborar planes de acción e implementación (lo que el banco puede hacer)
  - Evitar: Salirse de la línea de negocio.
  - Reducir: Pedir más garantías.
  - Compartir: Transferir tomar un seguro, planes de cobertura.
  - Aceptar: No tomar acción.

4.2.3.6 Clasificación de la carrea tomando de base el reglamento para la administración del riesgo de crédito, resolución JM 93-2005, que le aplica a los bancos.

Considerando la mora, en Soluciones Rápidas, S.A., es factible adaptar la clasificación contenida en los artículos 32 y 35 del Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito, Resolución JM 93-2005 aplicable a las instituciones bancarias tomando en cuenta los

días de atraso y los porcentajes de provisión para realizar la Valuación de su Cartera de Créditos por días de morosidad, y así contar con las provisiones suficientes según el riesgo crediticio al cual puedan estar expuestas.

Cuadro No.7  
Clasificación de la Cartera

Categoría del Activo Crediticio	Situación de pago del Activo Crediticio	Conversión de Meses a Días de Mora	Porcentaje de Reserva o Provisión
A	Al día o hasta 1 mes de mora	1 - 30 días	0%
B	Más de 1 hasta 2 meses de mora	31 - 60 días	5%
C	Más de 2 hasta 4 meses de mora	61 - 120 días	20%
D	Más de 4 hasta 6 meses de mora	121 - 180 días	50%
E	Más de 6 meses de mora	181 a más días	100%

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.3.7 Valuación de la cartera (asignación de reservas)

La mejor forma de explicar el modelo de valuación de cartera que se propone es con un ejemplo, que se presenta a continuación:

Si se tiene una cartera 100% de créditos de consumo, por un monto total de Q.500,000.00, por el tipo de crédito no existe concentración ya que son créditos otorgados por montos entre Q.2,500.00 a Q.8,000.00, esta cartera está colocada entre 90 clientes. Siendo créditos de consumo, la mejor práctica es que la valuación se realice trimestralmente y su clasificación debe ser por días de mora.

Para determinar los días de atraso se deben utilizar fórmulas en una hoja de cálculo, ya que debido a la cantidad de créditos es imposible realizarlo manualmente considerando los siguientes parámetros:

Calcular los días de mora, que es la diferencia entre la fecha de la cuota pendiente de pago y la fecha de la valuación.

Cuadro No. 8  
Establecimiento de la Mora

Crédito	Fecha de otorgamiento y desembolso	Fecha pago de cuotas niveladas	Fecha cuota pagada	Fecha cuota pendiente	Fecha valuación	Días mora
1	30/06/2011	15 de cada mes	15/07/2012	15/08/2012	31/12/2012	138
2	05/05/2012	30 de cada mes	30/11/2012	30/12/2012	31/12/2012	1
3	30/11/2011	05 de cada mes	05/12/2012	05/01/2013	31/12/2012	0
4	28/12/2011	28 de cada mes	28/08/2012	28/09/2012	31/12/2012	94
5	15/07/2012	03 de cada mes	03/10/2012	03/11/2012	31/12/2012	58
6	15/04/2012	17 de cada mes	17/05/2012	17/06/2012	31/12/2012	197

Fuente: Elaboración propia.

Luego de ordenar la cartera por días de atraso, se coloca la clasificación y porcentajes de provisión, que le corresponda según los porcentajes del Cuadro No.7:

Cuadro No. 9  
Asignación de Porcentaje de Reservas

Crédito	Fecha cuota pendiente	Fecha valuación	Días mora	Clasificación	% Reserva
1	15/08/2012	31/12/2012	138	D	50%
2	30/12/2012	31/12/2012	1	A	0%
3	05/01/2013	31/12/2012	0	A	0%
4	28/09/2012	31/12/2012	94	C	20%
5	03/11/2012	31/12/2012	58	B	5%
6	17/06/2012	31/12/2012	197	E	100%

Fuente: Elaboración propia.

El total de la Cartera de Consumo, luego de realizar los dos pasos anteriores, al 31 de diciembre de 2012, se encuentra clasificada de la siguiente forma:

Cuadro No. 10  
Determinación de Montos para Reserva

Cartera Total					
Clasificación	Días de atraso	Capital	Casos	% Provisión	Provisión
A	DE 0 A 30	300,000.00	40	0%	0.00
B	DE 31 A 60	100,000.00	10	5%	5,000.00
C	DE 61 A 120	40,000.00	11	20%	8,000.00
D	DE 121 A180	25,000.00	4	50%	12,500.00
E	DE 181 A MAS	35,000.00	5	100%	35,000.00
TOTALES		500,000.00	70		60,500.00

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro anterior ya incluye la multiplicación del porcentaje de provisión por el capital (suma del monto otorgado a cada uno de los clientes), estos montos son los que deben estar consignados contablemente en los Estados Financieros, tanto el capital de los créditos como el porcentaje de provisión. Pueden agregarse indicadores como:

Cuadro No.11  
Riesgo asociado a la cartera

Cartera Total						
Clasificación	Días de atraso	Capital	Casos	% Provisión	Provisión	Riesgo
A	DE 0 A 30	300,000.00	40	0%	0.00	0.00%
B	DE 31 A 60	100,000.00	10	5%	5,000.00	1.00%
C	DE 61 A 120	40,000.00	11	20%	8,000.00	1.60%
D	DE 121 A180	25,000.00	4	50%	12,500.00	2.50%
E	DE 181 AMAS	35,000.00	5	100%	35,000.00	7.00%
TOTALES		500,000.00	70		60,500.00	12.10%

Fuente: Elaboración propia.

En este caso la provisión total que asciende a Q.60,500.00 representa el 12.10% del total de la cartera Q.500,000.00. También puede calcularse por rubros, y concluir como en este caso, que los créditos que están en la categoría C de 61 a 120 días de atraso, representan el 1.60% del total de la Cartera de Créditos de Consumo.

Cuadro No.12  
Distribución de la cartera en función de la mora

Cartera Total							
Clasificación	Días de atraso	Capital	Casos	% Provisión	Provisión	Mora	Dist. Cartera
A	DE 0 A 30	300,000.00	40	0%	0.00		60.00%
B	DE 31 A 60	100,000.00	10	5%	5,000.00	20.00%	20.00%
C	DE 61 A 120	40,000.00	11	20%	8,000.00	8.00%	8.00%
D	DE 121 A 180	25,000.00	4	50%	12,500.00	5.00%	5.00%
E	DE 181 AMAS	35,000.00	5	100%	35,000.00	7.00%	7.00%
TOTALES		500,000.00	70		60,500.00	40.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

En este caso el porcentaje de créditos en mora sumando las Categoría B, C, D y E que son créditos con atrasos de 31 días a más, asciende al 40.00% del total de la cartera Q 200,000.00, a este cálculo también se le llama indicador de Calidad.

$\text{Calidad} = \frac{\text{Sumatoria categoría B, C, D y E}}{\text{Cartera total bruta}} = \frac{200,000.00}{500,000.00} = 40.00\%$
--

En otras palabras, no se realiza ningún porcentaje de provisión (cartera no contaminada con atraso de días mora) correspondiente al 60.00% del total de la cartera de consumo.

#### 4.2.3.8 Clasificación de la cartera

Luego de realizada la valuación, debe realizarse la clasificación de la cartera, considerando los resultados. Esta clasificación de la cartera es la base de los registros contables y su reconocimiento en el balance general.

Es importante mencionar que la clasificación en las categorías (A, B, C, D y E), se efectúa para establecer la situación de la cartera en función de la mora, sin embargo para el registro contable, la clasificación se realiza siempre en función de la mora, solamente que en dos clasificaciones: Cartera Vigente y Cartera Vencida, y dentro de estos dos grupos,

dependiendo del proceso de recuperación, se realiza una sub clasificación, como se muestra a continuación:

Cuadro No. 13  
Clasificación de la cartera según status de cobro

Cartera Total				
Clasificación según la mora	Días de atraso	Capital	Situación de los préstamos	Clasificación según status de cobro y presentación en el balance
A	DE 0 A 30	300,000.00	Vigente	Al día
B	DE 31 A 60	100,000.00	Vigente	En mora
C	DE 61 A 120	40,000.00	Vencido	En mora / cobro administrativo
D	DE 121 A 180	25,000.00	Vencido	En mora / cobro administrativo o judicial
E	DE 181 AMAS	35,000.00	Vencido	En mora / cobro judicial
TOTALES		500,000.00		

Fuente: Elaboración propia.

**Cobro administrativo:** En esta sub clasificación se deben registrar los préstamos vencidos con una antigüedad de más de 60 días que se encuentran en proceso de cobro realizado por la entidad.

**Cobro judicial:** En esta sub clasificación se deben registrar los préstamos vencidos con una antigüedad mayor a 120 días de mora en los que se ha agotado el cobro administrativo. El cobro jurídico puede ser con representación de un abogado externo, quien realiza todo el proceso de demanda por la vía judicial.

#### 4.2.3.9 Registros contables y presentación de la cartera en el balance general

El resultado de las clasificaciones indicadas, deben registrarse contablemente, de acuerdo a los siguientes registros contables:

Cuadro No. 14  
Registros contables que deben realizarse como resultado de la valuación

Partida No. 1		
Préstamos de consumo vigentes al día	300,000.00	
Clientes		300,000.00
Registro reclasificación saldo de la cartera		
Partida No. 2		
Préstamos de consumo vigentes en mora	100,000.00	
Clientes		100,000.00
Registro reclasificación saldo de la cartera		
Partida No. 3		
Préstamos de consumo vencidos en cobro administrativo	100,000.00	
Clientes		100,000.00
Registro reclasificación saldo de la cartera		
Partida No. 4		
Préstamos de consumo vencidos en cobro judicial	100,000.00	
Clientes		100,000.00
Registro reclasificación saldo de la cartera		

Fuente: Elaboración propia.

Para que pueda existir revelación suficiente, tal y como lo indican las Normas Internacionales de Información Financiera, y que se puedan tomar decisiones derivadas de esta información, en el Balance General, debe presentarse la cartera, según el siguiente cuadro:

Cuadro No. 15  
Presentación de la cartera en el Balance General

		Quetzales
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>		439,500.00
a)	Vigentes	
	Al Día	300,000.00
	En Mora	100,000.00
b)	Vencidos	
	En Proceso de Prórroga	0.00
	En Cobro Administrativo	60,000.00
	En Cobro Judicial	40,000.00
<b>SUMA</b>		500,000.00
(-) Estimación por valuación		60,500.00

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.3.10 Evaluación de la cartera de crédito de consumo utilizando un mapa de riesgos

Como se expuso anteriormente en el numeral 4.2.3.5 “Modelos de calificación de Riesgo de Crédito de Cartera de Consumo” - Matriz de Riesgos -, donde se indican los seis pasos usuales para el proceso de elaboración de un Mapa de Riesgos, el cual debe estar enfocado a la autorregulación, regulación prudencial y supervisión efectiva.

A continuación un ejemplo conforme los pasos establecidos para la elaboración de una Matriz de Riesgo.

Debido al incremento en las Reservas para Cuentas incobrables que ha observado en los últimos meses, lo cual ha ocasionado un impacto negativo en los resultados y por lo tanto una baja en el capital, decide elaborar una Matriz de Riesgos, que le permita realizar un diagnóstico objetivo de la situación global del riesgo de crédito de su Institución Financiera.

##### Paso 1

Establecer el objetivo estratégico sobre el cual se evaluará el impacto del Riesgo.

Pueden ser uno o varios objetivos y estos pueden ser cuantitativos o cualitativos, en este caso será un objetivo cualitativo. “Disminuir el riesgo de incobrabilidad de créditos de consumo, debido al atraso en días de mora”.

##### Paso 2

Identificar los eventos que pueden afectar la implementación de la estrategia o el logro del objetivo.

Se deben considerar tanto los eventos esperados (recurrentes, familiares) como los eventos no esperados (de baja probabilidad de ocurrencia pero que, de materializarse, pueden tener un fuerte impacto).

Identificación de eventos que pueden afectar la cobrabilidad de una Cartera de Créditos:

Cuadro No. 16  
Eventos que pueden afectar la recuperación de la cartera

Riesgo No.	Tipo de Riesgo	Descripción
1	Crédito	Riesgo operacional estructura de costos
2	Crédito	Capacidad de pago por riesgo del sector económico donde trabaja el deudor
3	Crédito	Capacidad de pago por riesgo país
4	Crédito	Riesgo de seriedad o moralidad del deudor
5	Crédito	Riesgo operacional de mercado
6	Crédito	Riesgo operacional de administración
7	Crédito	Riesgo de situación patrimonial

Fuente: Elaboración Propia.

### Paso 3

Definir el modelo para el mapa de riesgos: el método para asignar probabilidades e impactos a cada uno de los riesgos y los niveles de “aversión al riesgo”.

A veces no es posible (o es muy costoso) estimar la probabilidad de ocurrencia o su impacto, y se puede optar por aproximaciones cualitativas a éstos, ejemplo: Evaluar si la probabilidad o el impacto son ALTO, MEDIO o BAJO. Esta evaluación puede resultar del consenso de un grupo informado, o de estándares preestablecidos en los manuales de operación.

Los resultados dependerán fundamentalmente de la calidad de la información, de los supuestos y del modelo utilizado para la estimación. A veces es útil evaluar la

sensibilidad de los resultados a cambios en la especificación del modelo o en los supuestos. Lo más importante es la buena información y simplicidad ante todo.

Cuadro No.17  
Determinación puntaje de riesgo

Riesgo No.	Tipo de Riesgo	Descripción	Pobabilidad 1/	Impacto 1/ 2/	Puntaje 3/
1	Crédito	Riesgo operacional estructura de costos	3	2	6
2	Crédito	Capacidad de pago por riesgo del sector económico donde trabaja el deudor	7	7	49
3	Crédito	Capacidad de pago por riesgo país	3	5	15
4	Crédito	Riesgo de seriedad o moralidad del deudor	8	8	64
5	Crédito	Riesgo operacional de mercado	4	2	8
6	Crédito	Riesgo operacional de administración	3	3	9
7	Crédito	Riesgo de situación patrimonial	2	4	16

Fuente: Elaboración propia.

1/ Asignación de puntajes del 1 al 10: donde 10 es el máximo impacto o probabilidad de ocurrencia.

2/ El impacto se mide en relación a la supervivencia de la entidad reflejada por su solvencia.

3/ El puntaje para cada riesgo es el producto de los puntajes asignados para probabilidad e impacto.

Cabe mencionar, que estos puntajes deben analizados y asignados por el Comité de Riesgos de la entidad, utilizando como base estudios anteriormente realizados, información histórica de la institución y su propio criterio.

#### Paso 4

Estimar el modelo, asignar probabilidades de ocurrencia e impacto a cada uno de los riesgos.

A mayor riesgo corresponde una mayor urgencia o intensidad de respuesta.

Establecimiento de grados de riesgo:

Rojo	Crítico	100 - 60
Anaranjado	Alto	30 - 59
Amarillo	Medio	16 - 29
Verde	Bajo	01 - 15

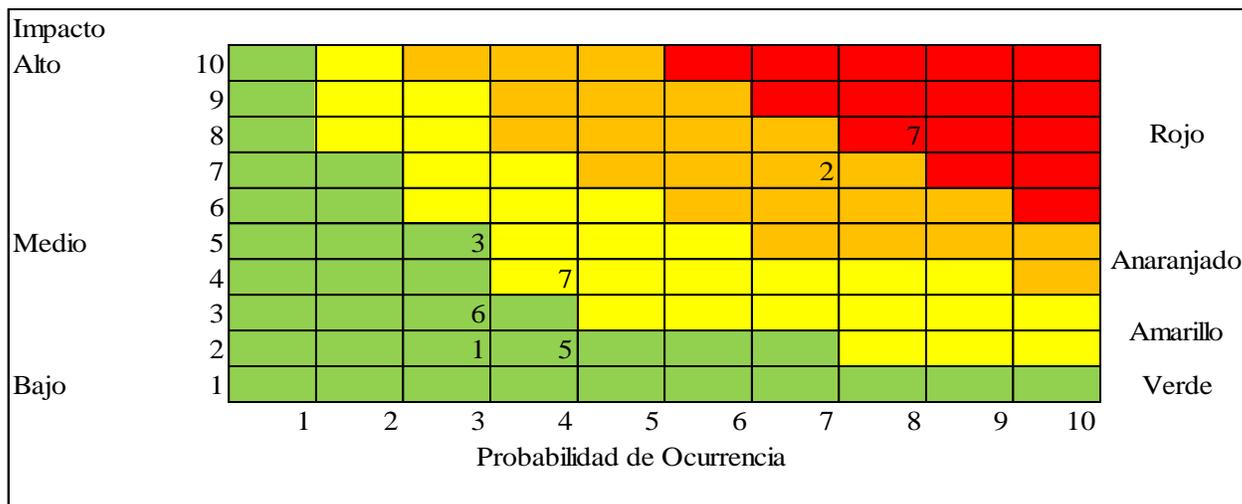
Fuente: Elaboración propia.

**Paso 5**

Construir el mapa de riesgos.

Cada número corresponde a un riesgo: El riesgo 4 es crítico; el riesgo 2 de prioridad Alta, el 7 se encuentra en prioridad media y los riesgos 1, 3, 5 y 6 son poco probables.

Cuadro No. 18  
Probabilidad e impacto del riesgo



Fuente: Elaboración propia.

**Paso 6**

Identificar las posibles respuestas para cada uno de los riesgos, elaborar planes de acción e implementarlos.

Identificar las posibles respuestas para reducir la probabilidad o impacto de los riesgos de acuerdo a su prioridad:

- Prevenir: salir de la línea de negocio, del producto, del sector, de la zona que genera el riesgo.
- Reducir: pedir más garantías, reducir la exposición con un codeudor, reducir montos máximos para aprobación de créditos, mejorar las tasas de interés, desconcentrar depósitos, introducir nuevos controles.
- Compartir (transferir): tomar un seguro, operaciones de cobertura, créditos sindicados, etc.
- Aceptar: no tomar acción.

Cuadro No. 19  
Respuesta al riesgo

Prioridad	Riesgo No.	Tipo de Riesgo	Descripción	Posibles Respuestas al Riesgo		Estrategia elegida	
1	4	Crédito	Riesgo seriedad o moralidad del deudor	Evitar	x	Realizar un adecuado análisis en la evaluación del deudor.	
				Reducir / Controlar	x	Verificar que la papelería presentada por el deudor sea original y revisar su record crediticio.	
				Transferir / Compartir	x	Incorporar el pago de un seguro por fraude.	
				No actuar			
1	2	Crédito	Capacidad de pago por riesgo del sector económico donde trabaja el deudor	Evitar	x	Evaluar no solo al deudor, también a la empresa en la cual labora.	
				Reducir / Controlar	x	Confirmar que realmente exista la empresa y que el deudor es trabajador de la misma.	
				Transferir / Compartir	x	Si existen varios deudores que trabajan en la misma empresa, de ser posible realizat alianzas con las empresas para que la cuota de los créditos puedan ser descontadas en planilla.	
				No actuar			

Fuente: Elaboración propia.

Cuando ya se han establecido los Riesgos de la actual Cartera de Consumo tomando como base la elaboración de una Matriz de Riesgo, se establecen las estrategias, y se evalúan los costos que implican las mismas comparadas a los beneficios que se recibirán. Y no solo las estrategias a realizar en la Cartera de Consumo Vigente, si no también, evaluar que procedimientos se realizaron mal y deben ser reforzados en los créditos que se están otorgando actualmente, para evitar que este Riesgo continúe.

Por lo tanto, la entidad de crédito, debe adoptar un Modelo de Control Preventivo y Procedimientos de Medición de Riesgo de Crédito, que lleven como mínimo los siguientes planes de acción:

1. Analizar nuevamente sus políticas de crédito.
2. Analizar si existe concentración en la colocación de créditos a personas de algún sector económico en específico.
3. Capacitar constantemente a los Evaluadores de Créditos y a los Asesores Financieros.
4. Realizar un análisis en cuanto a qué Evaluadores y Asesores Financieros, tienen mayor incidencia en el atraso por mora y clientes que no han pagado ninguna cuota de su crédito.
5. Reportes diarios de gestión de cobranza, por agencia y región.
6. Realizar un análisis de la cartera considerada incobrable de forma mensual y por tipo de producto.
7. Fortalecimiento de gestión de cobro domiciliario, telefónico o mixto.
8. Aumento de dotación de cobradores o contratación de vacantes si existieran.
9. Contratación de un servicio de cobranza externo para clientes con una mora muy alta.
10. Extensión de horarios de cobro a turnos nocturnos y fin de semana.
11. Mecanismos de control de calidad en cuanto a la digitación de información del cliente que garantice números telefónicos y direcciones correctas.

## Conclusiones

1. La entidad no cuenta con herramientas necesarias para realizar un análisis de crédito suficiente que evite en cierto grado préstamos irrecuperables, en algunos casos no se conoce el record crediticio de los clientes que solicitan créditos, esta debilidad incide en que se aprueben créditos a clientes que mantienen un mal record crediticio. El porcentaje de los casos reconocidos como irrecuperables con relación al total de la cartera de los dos últimos ejercicios contables están arriba del promedio que maneja el sistema bancario, y en consecuencia no se cuenta con una base técnica para la creación de reservas, debido a que no existe la práctica de valuar o clasificar la cartera en bandas de tiempo en función de la mora. El resultado del análisis de la reserva demuestra que en los años 2010 y 2011 los préstamos irrecuperables superaron la reserva registrada, resultando deficiente.
2. En los registros contables y controles internos, no existe una clasificación de la cartera en función de la mora, que permita establecer la situación y evolución de los préstamos, consecuentemente, el balance general no esté mostrando suficientemente la situación de la cartera.
3. Algunos expedientes de créditos, no cuentan con la documentación completa, y en otros casos, las resoluciones no consignan firmas de aprobado por parte del Comité de Créditos.
4. En general, no existe un adecuado sistema de administración del riesgo crediticio, situación que incide en el incremento de la cartera contaminada, e impacta en la generación de eventos desfavorables (pérdidas).
5. Las funciones incompatibles del administrador, debilidades de control interno, y falta de un sistema automatizado, pueden crear un ambiente propicio acciones indebidas (fraude interno), y alto riesgo de continuidad del negocio si no se toman las acciones correctivas.

6. Soluciones Rápidas, S.A., está inscrita en el Impuesto sobre la Renta, bajo el Régimen Opcional Simplificado sobre Ingresos de Actividades Lucrativas, sin embargo, se establece que el régimen que mejor le conviene es el que se calcula sobre las utilidades de actividades lucrativas, ya que bajo el régimen simplificado, la entidad está pagando el 145% más (año 2012).
  
7. La falta de documentación de las políticas normas y procedimientos, pueden debilitar la deducción de responsabilidades.

## **Recomendaciones**

1. Suscribirse a burós de información disponibles en el mercado como Infornet, TransUnion, entre otros, mejoraría la calidad del análisis de los créditos, obteniéndose mejores resultados, que impacten en la recuperabilidad crediticia, así mismo, fijarse como objetivo estratégico, mantenerse en entre un 2.5% al 3.00% de cartera contaminada en un año. Por otro lado se recomienda valorar la cartera trimestralmente, y con base a ese resultado, establecer los porcentajes de reserva. Los resultados de esta valuación miden la eficiencia de la administración de los créditos, principalmente la gestión de cobro.
2. Registrar contablemente el resultado de la valuación (tomando en cuenta los resultados del numeral 2), esto permitiría revelar suficientemente la situación de la cartera en el balance general, base sobre la cual se toman decisiones.
3. Se sugiere exigirle a la administración que los expedientes de créditos, se completen sin excepción (requisitos y aprobaciones), previo al desembolso, ya que la falta de estos, puede dificultar un proceso de cobro administrativo o judicial de un crédito. Así mismo, se sugiere no darle trámite a un desembolso, si en la resolución no se consignan las firmas de los miembros del Comité de Créditos.
4. Implementar un sistema de administración del riesgo crediticio, que le permita a la institución cuantificar la probabilidad y el impacto de eventos desfavorables, y con base a los resultados, reorientar sus estrategias, comerciales y de gestión de cobro.
5. Distribuir las funciones incompatibles del Administrador, como por ejemplo: La función de custodia de los documentos originales que formalizan los préstamos (pagarés) debe ser exclusiva de la Gerencia General, o de un miembro del Comité de Créditos.

6. Evaluar el cambio de régimen para el pago del impuesto sobre la renta, ya que según lo establecido, el régimen que mejor le conviene a Soluciones Rápidas, S.A., es el que se calcula sobre las utilidades de actividades lucrativas, en el régimen simplificado con el que actualmente tributa, la entidad está pagando el 145% más (con base a resultados del año 2012).

Los contribuyentes pueden cambiar de régimen previo aviso a la Administración Tributaria, siempre y cuando lo presenten durante el mes anterior al inicio de la vigencia del nuevo período anual de liquidación. El cambio de régimen se aplica a partir del uno (1) de enero del año siguiente. Quien no cumpla con el aviso referido será sujeto a la sanción que corresponda según el Código Tributario.

7. Considerar las disposiciones del Código de Trabajo, en cuanto a los descuentos en nómina y en la liquidación final, los saldos insolutos, ya que de acuerdo a lo planteado las deudas con terceros solamente pueden amortizarse en la proporción en que sean embargables los respectivos salarios que aquél devengue, y si lo ha autorizado expresamente.
8. Documentar las normas, políticas y procedimientos de la institución, considerando las debilidades actuales del control interno (incompatibilidad de funciones). La documentación sugerida permitirá deducir responsabilidades, evitará funciones incompatibles, y en general fortalecerá el sistema de control interno.

## Referencias Bibliográficas

1. Ley de Bancos y Grupos Financieros (*Decreto 19-2002*). (2002, 29 de abril). Diario de Centro América, Mayo 13, 2002.
2. Reglamento para la Administración del Riesgo de Crédito (Resolución JM-93-2005) (2005, 18 de mayo). Diario de Centro América, Mayo 23, 2005.
3. Morales G. (2007). *La Administración del Riesgo de Crédito en la Cartera de Consumo de una Institución Bancaria*. Tesis. Septiembre 2007.

## E-grafía

1. Guzmán, M.C. (2008). *La administración del riesgo de crédito en los establecimientos de crédito: comparación crítica del estándar internacional y su implementación en Colombia*. Consultado el 21 de julio de 2013, de <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=XjuiuZTVbXI%3D&tabid=444>
2. Lara, J. (2010). *La gestión del riesgo de crédito en las instituciones de micro finanzas*. Consultado el 21 de julio 2013, del sitio Web <http://hera.ugr.es/tesisugr/18892656.pdf>
3. Superintendencia de Bancos de Guatemala (2010, septiembre 1). *Análisis sector micro finanzas*. Consultado el 21 de julio 2013, del sitio Web [www.sib.gob.gt/](http://www.sib.gob.gt/)

## **Anexos**

# ANEXO 1

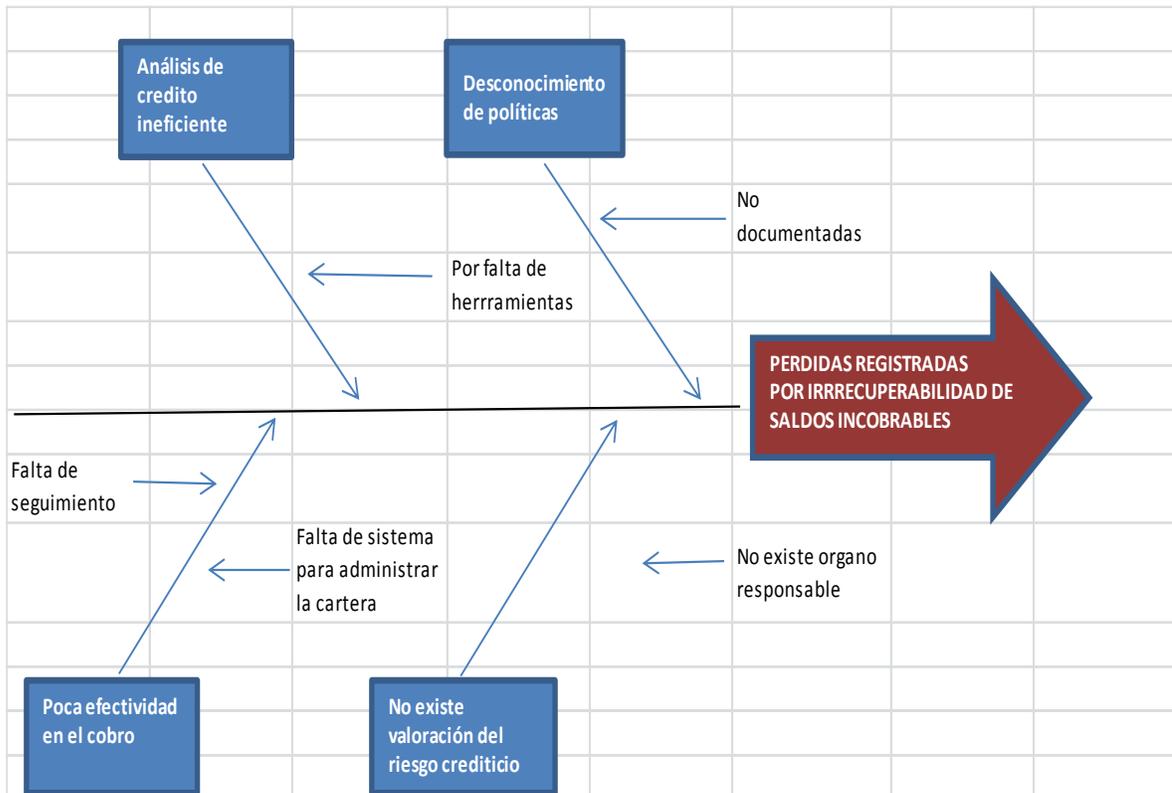
## CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	6	13	20	27	3	10	17	22	7	14	21	28	5	12	19	26
1 Solicitar autorización para realizar la investigación	■															
2 Entrevista con el Gerente General de la empresa	■															
3 Revisión de documentación financiera - contable y fiscal -	■															
4 Preparación de cuestionarios y guía p/ análisis de información documental		■														
5 Análisis de información obtenida y resultado de los cuestionarios		■														
6 Redacción del Diagnóstico Integral de la Empresa		■														
7 Redacción y elaboración de análisis FODA			■													
8 Definición del áreas críticas y posibles soluciones			■													
9 Redacción del plan de investigación				■												
10 Entrega de borradores, Diagnóstico y Anteproyecto					■	■										
11 Entrega de informe final del Diagnóstico y Anteproyecto							■									
12 Evaluación del Tutor(a)/asesor(a)								■								
13 Recolección-Análisis-Investigación									■	■						
14 Trabajo de Campo (capítulo 3)										■	■	■				
15 Análisis de Resultados (capítulo 3)											■	■				
16 Presentación de Resultados (capítulo 3)												■	■			
17 Conclusiones/ Recomendaciones														■	■	
18 Propuesta (capítulo 4)															■	■

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 2

### DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO



Fuente: Elaboración propia.

## **ANEXO 3**

### **CEDULA PARA LA REVISION DE LA DOCUMENTACION LEGAL**

1. Fecha de inicio de operaciones:

---

---

2. Objeto de la entidad:

---

---

3. Régimen tributario bajo el cual está inscrito en la SAT:

---

4. Cumple la empresa con sus obligaciones tributarias:

---

5. La empresa tiene vigentes litigios como actor o como demandada:

---

6. Marco legal y reglamentario que le aplica:

---

---

7. Verificación si pesa sobre la empresa algún gravamen, o embargo de activos:

---

---

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 4

### GUIA DE ENTREVISTA PARA RECOLECTAR INFORMACION NECESARIA PARA DESARROLLAR EL ANALISIS FODA Y OTROS ANALISIS

1. Cuáles son las líneas de negocio actuales de la empresa?

---

---

2. Cuáles son las expectativas de negocio a corto y mediano plazo?

---

---

3. El infraestructura física y tecnológica es la adecuada al tamaño de la empresa?

---

---

4. Cuál es el segmento de clientes al que se orienta la empresa?

---

5. Existen planes de expansión?

---

---

6. Sus resultados superan el punto de equilibrio?

---

7. Como negocio, cuales considera que son sus principales fortalezas?

---

---

8. El recurso humano actual es suficiente para atender la demanda de los servicios de la entidad?

---

9. Como visiona a la empresa en los próximo 3 años?

---

---

10. Cuales considera que son sus principales limitaciones que impiden cumplir los objetivos de negocio?

---

---

11. Tiene definido un plan estratégico u objetivos de negocio a corto y largo plazo?

---

12. Si la pregunta anterior es "si", está documentado, lo conoce todo el personal?

---

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 5

### GUIA DE ENTREVISTA PARA RECOLECTAR INFORMACION NECESARIA PARA DESARROLLAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

1. Cuál es la estructura organizativa de la entidad?

---

---

2. Existen descriptores para cada puesto?

---

3. Están definidas las funciones de la Junta Directiva u Órgano de Decisión Superior?

---

4. Están definidas las líneas de jerarquía?

---

5. Existen Manuales de Procedimientos que contengan cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la organización?

---

6. Están documentadas las políticas de la organización?

---

7. El personal está inscrito en el Seguro Social?

---

Fuente: Elaboración propia.

## **ANEXO 6**

### **GUIA DE ENTREVISTA PARA RECOLECTAR INFORMACION NECESARIA PARA DESARROLLAR EL ESTUDIO DE CONTROL**

1. Es suficiente y efectivo su sistema de control interno?

---

2. El programa anual de control y evaluación internos se encuentran documentados?

---

3. Están documentados los objetivos, medios y formas de control?

---

4. Se cumplen las normas políticas procedimientos por parte de los funcionarios y empleados.

---

5. En los últimos 2 años ha experimentado casos de fraude interno (de empleados).

---

Fuente: Elaboración propia.

## **ANEXO 7**

### **CUESTIONARIO PARA RECOLECTAR INFORMACION NECESARIA PARA DESARROLLAR EL ESTUDIO DE LA CARTERA CREDITICIA**

1. Con qué herramientas de apoyo cuenta para el desarrollo del análisis de riesgo?

---

2. Cuenta con una metodología para la valoración del riesgo crediticio?

---

3. Cuenta con una metodología documentada para la asignación de reservas?

---

4. Cuenta con una metodología documentada para la valuación de cartera?

---

5. Tiene establecida una clasificación de la cartera en función de la mora

---

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 8

### CEDULA DE RECOPIACION DE INFORMACION PARA LA REVISION DE EXPEDIENTES DE CLIENTES

1. Quién es el responsable de la custodia de los expedientes de préstamos?  
\_\_\_\_\_
2. Todos los requisitos y documentos de formalización, se encuentran en un solo expediente, o cual es la forma en que se archivan. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Cuántos expedientes de clientes de crédito mantiene a la fecha?  
\_\_\_\_\_
4. Cuáles son los documentos obligatorios que conforman los expedientes de préstamos?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Existen archivos de respaldo de los expedientes préstamos?  
\_\_\_\_\_
6. Si la respuesta de la pregunta anterior es afirmativa, cuál es la forma en que se llevan los archivos de respaldo?  
\_\_\_\_\_
- 7.Cuál es el documento legal que formaliza los créditos?  
\_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 9

### CEDULA DE REVISIÓN DE EXPEDIENTES DE PRÉSTAMOS

Determinación de la muestra:

Universo: 98 préstamos vigentes a septiembre 2013.

Muestra: 10% del universo (10 expedientes)

Tipo de muestreo: No estadístico

Selección de la muestra: Selección aleatoria

Requisitos:

1. Fotocopia documento de Identificación
2. Fotocopia recibo servicios
3. Solicitud
4. Estado Patrimonial
5. Estados Financieros
6. Constancia de ingresos
7. Resolución
8. Pagaré

Cédula de revisión:

Cliente	DOCUMETACION QUE PRESENTA EL CLIENTE						DOCUMENTOS FORMALIZACIÓN	
	Fotocopia Identificación	Fot. recibo servicios	Solicitud	Estado Patrimonial	Estados Financieros	Constancia de ingresos	Resolución	Pagaré

Fuente: Elaboración propia.

<b>ANEXO 10</b>
<b>GUIA PARA EL ANALISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA (BALANCE GENERAL) APLICACIÓN DE RAZONES FINANCIERAS</b>

	<b>RAZONES FINANCIERAS</b>	<b>RESULTADOS</b>
1	Rentabilidad	
2	Solvencia	
3	Liquidez	
4	Cartera contaminada	

Fuente: Elaboración propia.