



CHEMONICS INTERNATIONAL INC.



MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS DE INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS

Presentado a:
USAID/México
Abril de 2004

Presentado por
Chemonics International Inc.
Sharon D'Onofrio

El Manual Marco de Políticas y Procedimientos para la Administración Integral de Riesgos de Instituciones de Microfinanzas fue elaborado por Sharon D'Onofrio consultor de corto plazo de Chemonics International Inc., con financiamiento de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los EE.UU. en México (USAID/México) bajo el Contrato Implementación de la Estrategia de USAID/México sobre Microempresas No. PCE-I-00-99-00007-00, Orden de Trabajo No.: 804. En su revisión participo Miguel A. Rivarola de Chemonics International, Inc. en México.

El presente documento es propiedad del Gobierno de los EE.U.U. y puede ser copiado o reproducido en todo o en parte, con solo citar las fuentes de su elaboración y financiamiento.

NOTA ACLARATORIA

Este Manual no pretende, ni agotar ni incluir, todos los detalles que se deben considerar en cada uno de los temas que aquí se plasman, para todo tipo de instituciones de microfinanzas. Más bien, es una guía que provee justificaciones y ejemplos relevantes, además de ser un manual ejemplar para una Entidad ficticia que podrá servir a las instituciones en la creación de capacidades propias para la administración de los riesgos integrales a cuales están expuestas. Es por esto, que le corresponderá a la Dirección General y al Consejo de Administración, de conformidad con sus características, tales como su figura legal, su tamaño, y la complejidad de sus operaciones, el realizar las modificaciones de manera que quede construido un **Manual de Administración Integral de Riesgos** a la medida de cada microfinanciera.

INDICE

<u>PROCESO DE APROBACIÓN Y MODIFICACIÓN DEL MANUAL</u>	<u>8</u>
<u>CONTROL DE APROBACIONES Y MODIFICACIONES DEL MANUAL.....</u>	<u>9</u>
POLÍTICAS Y PROCESOS PARA LA ACTUALIZACION Y MODIFICACIONES DEL MANUAL	9
FORMATO DE ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL	11
<u>DISTRIBUCIÓN, GUARDA, Y CUSTODIA DEL MANUAL</u>	<u>12</u>
POLÍTICAS Y PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN DEL MANUAL	12
POLÍTICAS Y PROCESOS DE CONSULTA DEL MANUAL.....	12
POLÍTICAS DE CONFIDENCIALIDAD PARA LA COPIA Y DISTRIBUCIÓN DEL MANUAL	13
<u>DEFINICIONES.....</u>	<u>14</u>
<u>INTRODUCCION.....</u>	<u>17</u>
EL DESARROLLO DE UNA NUEVA INDUSTRIA	17
<u>OBJETIVO DEL PRESENTE MANUAL.....</u>	<u>18</u>
<u>ALCANCE</u>	<u>19</u>
<u>NORMATIVIDAD APLICABLE</u>	<u>21</u>
<u>OBJETIVOS GENERALES PARA LA ADMINISTRACION INTEGRAL DE RIESGOS EN LAS IMFS.....</u>	<u>22</u>
1.1 LA ADMINISTRACION DE RIESGOS	22

1.2	EL PERFIL DE RIESGOS EN LAS IMFS	24
1.3	FUNDAMENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RIESGOS	27

SISTEMA DE GOBERNACION Y LA ADMINISTRACION DE RIESGO..... 32

2.1	INTRODUCCION	32
2.2	MEDICION DE RIESGOS	32
2.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	35
2.4	ROL Y RESPONSABILIDADES DE ACCIONISTAS	35
2.5	ROL Y RESPONSABILIDADES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA	36
2.6	ROL Y RESPONSABILIDADES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION	37
2.7	ROL Y RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCION GENERAL.....	40
2.8	ROL Y RESPONSABILIDADES DEL COMITÉ DE RIESGOS	42
2.9	ROL Y RESPONSABILIDADES DEL COMITÉ DE AUDITORIA.....	44
2.10	AUDITORIA INTERNA	45
2.11	AUDITORIA EXTERNA	47

ADMINISTRACION DE RIESGO CREDITICIO..... 49

3.1	LA IDENTIFICACION DE RIESGO CREDITICO	49
3.2	MEDICION DE REISGOS CREDITICIOS	51
3.3	EL MONITOREO DEL RIESGO CREDITICIOS.....	55
3.4	EL CONTROL DE RIESGO CREDITICIO	59
3.5	INFORMACIÓN Y REVELACION DE LOS RIESGOS.....	63

LA ESTRUCTURA DEL BALANCE 65

4.1	LA IDENTIFICACION DEL LOS RIESGO EN EL BALANCE.....	65
4.2	LA MEDICION DE LOS RIESGOS EN EL BALANCE	67
4.3	EL MONITOREO DE LOS RIESGOS EN EL BALANCE.....	69
4.4	EL CONTROL DE LOS RIESGOS EN EL BALANCE.....	70
4.5	INFORMACIÓN Y REVELACIÓN DE LOS RIESGOS.....	71

RENTABILIDAD..... 72

5.1	IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS.....	72
5.2	MEDICION DE LOS RIESGOS	73
5.3	MONITOREO DE LOS RIESGOS.....	75
5.4	CONTOL DE LOS RIESGOS.....	76
5.5	INFORMACIÓN Y REVELACION DE LOS RIESGOS.....	77

ADMINISTRACION DE RIESGO DE LIQUIDEZ 78

6.1	LA IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS	78
-----	--	----

6.2	LA MEDICION DE LOS RIESGOS.....	79
6.3	EL MONITOREO DE LOS RIESGOS	80
6.4	EL CONTROL DE LOS RIESGOS	80
6.5	INFORMACION Y REVELACION DE LOS RIESGOS.....	83

ADMINISTRACION DE RIESGO DE TASA DE INTERES..... 84

7.1	IDENTIFICACION DE RIESGO	84
7.2	MEDICION DE RIESGO	84
7.3	MONITOREO DE RIESGO	85
7.4	CONTROL DE RIESGO	86
7.5	INFORMACIÓN Y REVELACION DE RIESGO	88

ADECUACION DEL CAPITAL 89

8.1	IDENTIFICACION DE RIESGO	89
8.2	MEDICION DE RIESGO	90
8.3	MONITOREO DE RIESGO	91
8.4	CONTROL DE RIESGO	92
8.5	INFORMACIÓN Y REVELACION DE RIESGO	93

ADMINISTRACION DE RIESGOS OPERATIVOS..... 95

9.1	IDENTIFICACION DE RIESGO	95
9.2	EVALUACION DE RIESGOS	96
9.3	MEDICION DE RIESGO	98
9.4	MONITOREO DE RIESGO	99
9.5	CONTROL DE RIESGO	100
9.6	INFORMACIÓN Y REVELACION DE RIESGO	106

ADMINISTRACION DE RIESGOS DE DESASTRES..... 107

10.1	IDENTIFICACION DE RIESGOS	107
10.2	MEDICION DE RIESGOS	109
10.3	MONITOREO DE RIESGOS	110
10.4	CONTROL DE RIESGOS	110
10.5	INFORMACIÓN Y REVELACION DE RIESGOS	112

RIESGOS DE COMPETENCIA..... 114

11.1	IDENTIFICACION DE RIESGOS	114
11.2	MEDICION DE RIESGOS	115
11.3	MONITOREO DE RIESGOS	116
11.4	CONTROL DE RIESGOS	117

11.5	INFORMACIÓN Y REVELACION DE RIESGOS	118
------	---	-----

PROCESO DE APROBACIÓN Y MODIFICACIÓN DEL MANUAL

El presente Manual de Políticas y Procedimientos para la Administración Integral de Riesgos, será aprobado, revisado, y modificado por el Consejo de Administración de la Entidad, cada vez que sea necesario en base a las políticas y procesos establecidos en el Control de Aprobaciones y Modificaciones del Manual.

CONTROL DE APROBACIONES Y MODIFICACIONES DEL MANUAL

En reunión celebrada por el Comité de Riesgos de la Entidad, se deberá asentar que el Consejo de Administración de la Entidad en sesión celebrada en la fecha correspondiente, aprobó el contenido del presente Manual de Políticas y Procedimientos para la Administración Integral de Riesgos, a través de la firma del Acta correspondiente a dicha reunión del Consejo de Administración, por parte de los integrantes de dicho Consejo.¹

POLÍTICAS Y PROCESOS PARA LA ACTUALIZACION Y MODIFICACIONES DEL MANUAL

Las situaciones que eventualmente implicarán actualizaciones y/o modificaciones al Manual son las siguientes:

1. Cambios en la Normatividad
2. Cambios en los Límites de Riesgos previamente establecidos
3. Cambios en la Estructura Organizacional
4. Cambios en los Lineamientos, Objetivos y Políticas de Riesgos
5. Cambios en los Modelos y/o Metodologías de Medición de los diferentes tipos de riesgo

Una vez que se susciten cualquiera de los eventos anteriores o cualquier otro contemplado en la Normatividad vigente, el Responsable de Riesgos deberá presentar, al Director General y al Comité de Riesgos la propuesta de cambios, misma que será analizada en el seno de dicho Comité.

¹ Adaptado de “Manual de Políticas y Procedimientos para la Administración de Riesgos de la Sociedad Financiera Popular con Activos Entre 50,000,000 y 280,000,000 UDIS” elaborado por Efraín Caro Razu, Chemonics International Inc., México 2004

En caso de ser aceptados los cambios propuestos, en la siguiente Reunión del Comité de Riesgos, posterior a dicha aceptación, éstos se deberán aprobar de manera formal, conforme a los criterios establecidos en las Políticas y Procesos de Aprobación del Manual, mediante la firma de los diferentes miembros del Consejo de Administración y demás integrantes del Comité de Riesgos.

Con la finalidad de evitar reproducir la totalidad del Manual, cada vez que se lleve a cabo alguna modificación al mismo, se asentará en el formato que a continuación se presenta la hoja y Capítulo correspondiente que eventualmente fueron susceptibles de dichos cambios.

FORMATO DE ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: _____

FECHA DE ACTA DEL COMITÉ DE RIESGOS: _____

HOJA(S) SUJETA(S) A CAMBIO(S): _____

CAPITULO(S) SUJETO(S) A CAMBIO(S): _____

INTEGRANTES DEL COMITÉ DE RIESGOS:

CONSEJERO UNO _____

CONSEJERO DOS (OPCIONAL) _____

DIRECCIÓN GENERAL _____

RESPONSABLE DE RIESGOS _____

RESPONSABLE DE INVERSIONES _____

RESPONSABLE DE CREDITO _____

AUDITOR INTERNO _____

DISTRIBUCIÓN, GUARDA, Y CUSTODIA DEL MANUAL

POLÍTICAS Y PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN DEL MANUAL

El Manual estará bajo custodia del Director General de la Entidad. Por instrucciones del Consejo de Administración, el Director General deberá distribuir el Manual a todos los integrantes del Consejo de Administración, del Comité de Riesgos, incluido dentro de éstos al Auditor Interno de la Entidad. ²

El Director General mantendrá una Bitácora de Distribución del Manual, en la cual se llevará el registro del número de copias distribuidas, así como el nombre de las personas a quienes se les entregó dicho Manual y la fecha de recepción correspondiente.

El mecanismo de distribución será a través de la entrega del documento impreso a la persona designada, quien deberá firmar de recibido en el acuse correspondiente.

El acuse de recibo será el comprobante de recepción del Manual, mismo que se utilizará para mantener actualizada la Bitácora de Distribución del Manual.

Cada copia será identificada por un Número o Folio, el cual será exclusivo de la misma, permitiendo de esta manera tener un seguimiento preciso del destino y estatus de dichas copias.

POLÍTICAS Y PROCESOS DE CONSULTA DEL MANUAL

Cualquier persona diferente a las designadas en las Políticas y Procesos de Distribución del Manual, como susceptibles de tener una copia del mismo, que quiera consultar el Manual deberá seguir el siguiente procedimiento:

² Adaptado de Razu, Efraín, Chemonics International Inc., México 2004

Solicitar al Director General el acceso para consultar el Manual.

En caso de ser aceptada la solicitud de consulta, el Director General notificará al interesado la fecha y horario en el cual dicha persona podrá acceder a las oficinas de la Entidad para su consulta.

POLÍTICAS DE CONFIDENCIALIDAD PARA LA COPIA Y DISTRIBUCIÓN DEL MANUAL

El Manual deberá contener en su portada la siguiente leyenda:

ESTE MANUAL ES PROPIEDAD EXCLUSIVA DE LA ENTIDAD (A CONTINUACIÓN EL NOMBRE SE LA MISMA). NINGUNA PARTE DE ESTE DOCUMENTO PUEDE SER REPRODUCIDO O TRANSMITIDO, MEDIANTE NINGUN SISTEMA O METODO, ELECTRÓNICO O MECANICO (INCLUYENDO EL FOTOCOPIADO, LA GRABACIÓN O CUALQUIER SISTEMA DE RECUPERACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN), SIN EL CONSENTIMIENTO POR ESCRITO DE LA ENTIDAD.

DEFINICIONES

Administración de Riesgos. Al conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se implementen para identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los riesgos a que se encuentren expuestas la Entidad.

Control. Cualquier medida que tome la dirección para aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. El control es un resultado de una planificación, de la organización y de un proceso directivo adecuados.

Fraude. Abarca una gama completa de irregularidades y actos ilegales caracterizados por un engaño intencionado, ocultación o violación de confianza. Los fraudes son perpetrados por individuos y por organizaciones para obtener dinero o servicios para evitar pagos, o para asegurarse ventajas personales o de negocio

Información y Revelación de Riesgos. Es el proceso de identificar, capturar y comunicar información (externa y interna) pertinente (cuando posee valor de retroalimentación y valor de predicción) en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados de la microfinanciera cumplir con sus responsabilidades.

Límites de Exposición. Son los rangos máximos establecidos, con relación a la exposición que los activos, cartera y capital contable, tienen con respecto a los riesgos cuantificables y al riesgo global.

Medición del Riesgo. Una vez identificados los riesgos más importantes a los que se encuentran expuestos la Entidad, se debe proceder a la cuantificación de los mismos, es decir, a la medición de estos, para poder de esta manera determinar las pérdidas potenciales en efectivo (pesos u otra moneda) derivadas de dichos riesgos asumidos.

Monitoreo de Riesgos. Acciones tomados por el Consejo de Administración, la Dirección General y demás áreas de la organización, para evaluar la calidad del

desempeño del sistema de control interno y el cumplimiento a las políticas y procesos definidos a través del tiempo.

Política. Mandato de la administración respecto de que debe hacerse para efectuar el control. Una política sirve como base para proceder a su implementación.

Riesgo de Crédito o Crediticio. Es la pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado o contraparte en las operaciones que efectúen la Entidad. Se define como la posibilidad de sufrir una pérdida derivada del incumplimiento en las obligaciones contractuales de pago. El Riesgo de Crédito, se desagrega, en: Riesgo de Emisor, Riesgo de Contraparte y Riesgo de Acreditado.

Riesgo de Emisor. Este riesgo está asociado con la tenencia de instrumentos financieros derivada de las operaciones celebradas tanto en directo como en reporto. Se define como la posibilidad de sufrir una pérdida por causa de incumplimiento del emisor, así como por el cambio en la calificación del emisor del título.

Riesgo de Contraparte. Este riesgo se deriva de la posibilidad de incumplimiento de la entidad financiera (contraparte) con la cual se realizó la compra / venta de los valores tanto en directo como en reporto.

Riesgo de Acreditado. Este riesgo está asociado con los créditos otorgados, riesgo inherente a las Entidades de Ahorro y Crédito Popular. Se define como la pérdida potencial por incumplimiento de pago de sus acreditados y/o por el deterioro en la calificación crediticia de estos. La pérdida sufrida por el deterioro en la calificación crediticia no requiere que el acreditado sufra quebranto alguno, sin embargo, dicho deterioro provoca una pérdida en el valor de la cartera crediticia.

Riesgos Externos. Estos riesgos se originan en el ambiente en que la Entidad opera. Por lo general, son riesgos fuera del control de la institución. Esta categoría de riesgos

es extensiva e incluye, entre otros, los riesgos asociados con cambios macroeconómicos, riesgos del sistema financiero, riesgos políticos, riesgos del mercado, riesgos relacionados con la competencia, y riesgos de desastres naturales.

Riesgos Financieros. Los riesgos financieros identificados por la Entidad incluyen las siguientes categorías: riesgo crediticio, riesgo de balance, riesgo de rentabilidad, riesgo de tasa de interés, de liquidez, y la adecuación de capital. Por lo general los riesgos financieros son cuantitativos.

Riesgo de Interés. Es la pérdida que puede producirse en los activos financieros que conforman la cartera de inversión de la Entidad, cuyo valor está determinado por la tasa de interés, por un movimiento adverso en dichas tasas. Comúnmente son los instrumentos de deuda los más sensibles a movimientos en las tasas de interés.

Riesgo de Liquidez Es el riesgo de que la microfinanciera no cuente con el efectivo suficiente para atender sus obligaciones, o pasivos, a su vencimiento, ocasionada por el desfase en los plazos de las posiciones activas y pasivas. También se define como la contingencia de que la microfinanciera incurra en pérdidas excesivas por la venta de activos a descuentos inusuales y significativos, con el fin de disponer rápidamente de los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones contractuales.

Riesgo Operativo. Es la pérdida en que incurre la Entidad, por errores o fallas en el desarrollo de las actividades administrativas y operativas del negocio. Se define como el riesgo de pérdida ocasionado por fallas en los procesos de control interno, sea cual fuere el motivo (dolo, accidente o por imprudencia). Incluye errores cometidos por el personal y por sistemas internos creados para la operación cotidiana.

Sistema de Gobernación

El sistema de gobernación se relaciona con la manera en que la institución está dirigida, e incluye la manera en que ésta establece sus objetivos y su perfil de riesgo, mientras protege los intereses de los depositantes, propietarios, y otros.

INTRODUCCION

EL DESARROLLO DE UNA NUEVA INDUSTRIA

Mundialmente, el sector de microfinanzas esta al borde de transformarse en una industria formal que pueda responder sosteniblemente a la inmensa demanda de los servicios financieros de los sectores de menor ingreso. Una parte fundamental de esta transformación es la creación de capacidades institucionales en el control y administración de riesgos. Tales capacidades son particularmente importantes para las instituciones de microfinanzas (IMFs) debido al alto movimiento de efectivo, a la cantidad de transacciones que forma parte de las operaciones diarias, y a la creciente tendencia de las IMFs de someterse a la supervisión formal de autoridades bancarias.

El factor que típicamente ha impedido al sector financiero tradicional, a abrirse a este mercado, ha sido la percepción de los riesgos asociados acompañados por los altos costos de entregar el servicio. Por lo tanto, el éxito a largo plazo de las IMFs se basa en su capacidad de enfrentar esta realidad, encontrando un balance razonable entre el riesgo y el retorno por sus actividades.

Debido a la novedad del sector, las IMFs no pueden depender de que los requerimientos prudenciales sirvan como un marco completo para la administración efectiva de los riesgos integrales. Por lo tanto, es responsabilidad de cada institución, regulada o no regulada, el establecer un sistema de “auto-regulación” que responda a sus requerimientos internos y que sea apropiado al contexto en que opera. En otras palabras, la “auto-regulación” es la base fundamental para la administración de riesgos efectivos para cualquier IMF que sea supervisada, que este en el proceso de someterse a la supervisión, o operando en un entorno no regulado.

OBJETIVO DEL PRESENTE MANUAL

Las instituciones de microfinanzas son entidades, que por su naturaleza propia de operación, son susceptibles a incurrir en los diferentes tipos de riesgos cualitativos (operativo y legal) y cuantitativos (financiero), inherentes a otros intermediarios financieros como son los bancos, casas de bolsa, sociedades financieras de objeto limitados, etc. Además, las IMF's tienen consideraciones adicionales no contempladas en el sector financiero tradicional, siendo parte de una nueva industria menos experimentada, y operando en un mercado mayormente desconocido por el sistema regulado.

En este sentido, las IMF's deben contar con una herramienta que les permita entender los diferentes riesgos, tanto los comunes del sector financiero, como los que son más particulares al campo de los microfinanzas. La identificación, monitoreo, medición, y control de estos riesgos es fundamentalmente la responsabilidad de la IMF. La administración de riesgos más efectiva de cualquier institución se basa en un sistema de auto regulación que además de estar acorde a las leyes prudenciales potencialmente aplicables, refleja a la misma vez los estándares y requerimientos internos de la institución.

El objetivo del presente manual es servir como una guía para la Entidad que indicará los requerimientos y consideraciones mínimos para el establecimiento de un sistema de administración integral de riesgos. Este manual presenta una descripción de los riesgos más importantes para la Entidad.

ALCANCE

El presente documento contiene los lineamientos para prevenir y controlar las exposiciones a Riesgos en el Sistema de Gobernación, y los lineamientos, políticas y procedimientos para monitorear y eventualmente prevenir y controlar las exposiciones a los Riesgos Financieros – entre los que se encuentran los riesgos de crédito, de estructura del balance, de rentabilidad, de liquidez, de tasas de interés y de adecuación del capital, Operativos – entre los que se encuentran los de gobernación, de fraudes y del sistema de información - y Riesgos del Entorno – entre los que se encuentran los de desastres, los legales y los de la competencia - de la Entidades de Microfinanzas.

El Manual se describe entre otros los siguientes aspectos:

- a. Los objetivos sobre la exposición al riesgo.
- b. La estructura organizacional diseñada para llevar a cabo la Administración Integral de Riesgos, la cual observa dos aspectos relevantes. En primer lugar, es una estructura que permite la Administración Integral de Riesgos de manera estandarizada para las diferentes Entidades independientemente de su forma legal, mientras que por otra parte, establece de manera clara y transparente la independencia entre las áreas responsable en la administración de riesgos y aquellas otras áreas de negocio y de control de operaciones.
- c. Las facultades y responsabilidades en función del cargo que se desempeñe, cuando este último implique la toma de riesgos para la entidad.
- d. Los impactos de los riesgos en las áreas identificados.
- e. La determinación o procedimiento para calcular los límites para la toma de riesgos a nivel consolidado y global por línea y unidad de negocio, por tipo de riesgo y en forma individual por acreditado.
- f. La forma con la que se deberá informar al Consejo de Administración, al Comité de Riesgos, al Director General y a las unidades de sobre la exposición al riesgo de la Entidad Microfinanciera.
- g. Las medidas de control interno así como las correspondientes para corregir las desviaciones que se observen sobre los límites de exposición al riesgo.

- h. Los componentes de los planes de acción en caso de contingencias por caso fortuito o fuerza mayor.
- i. Los criterios para la determinación de los límites de exposición de los diferentes tipos de riesgos, mismos que deberán ser observados por el personal responsable de la Administración de Riesgos de la Entidad correspondiente.

NORMATIVIDAD APLICABLE

El presente manual proporciona un marco para la Administración Integral de Riesgos de manera estandarizada para las diferentes Instituciones de Microfinanzas independientemente de su forma legal, basada en un sistema de autorregulación dirigido por las propias Entidades. Definiciones, estrategias, procesos, políticas, y límites sobre la exposición de riesgos han sido desarrollados tomando en cuenta las mejoras prácticas en el sector de microfinanzas.

CAPITULO I

OBJETIVOS GENERALES PARA LA ADMINISTRACION INTEGRAL DE RIESGOS EN LAS IMFS

1.1 LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

Introducción

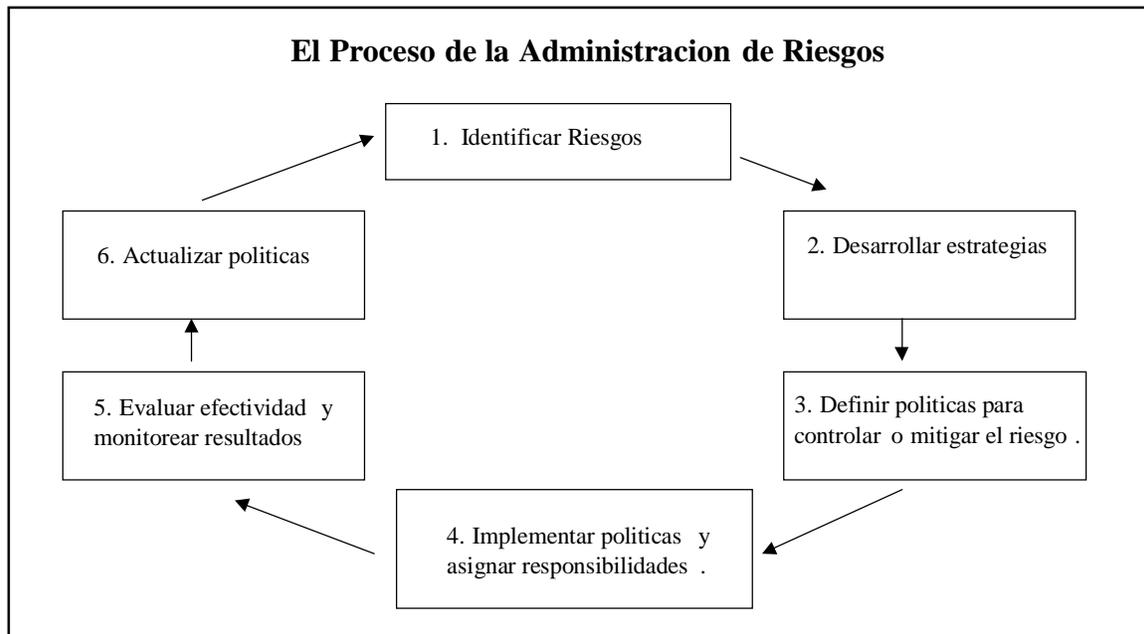
La administración de riesgos para las Instituciones de Microfinanzas (IMFs) es el conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, vigilar, controlar, informar y revelar los riesgos a que se encuentran expuestas³. No es posible ni recomendable, debido al costo, el eliminar todos los riesgos potenciales. La administración integral de riesgos pretende equilibrar, en la búsqueda de altos rendimientos, riesgos tolerables para la Entidad.

Por lo tanto, la administración de riesgos incluye tanto la **prevención** de problemas potenciales, como la **detección**, y **corrección** de los problemas actuales en caso que ocurran. La prevención es diseñada para prevenir las consecuencias no deseables antes que ocurran; la detección es diseñada para identificar las consecuencias no deseables cuando ocurren; y la corrección es diseñada para asegurar que se tomen medidas correctivas para eliminar o reducir las consecuencias no deseables y para asegurar que no ocurran de nuevo.

La siguiente grafica representa el proceso continuo de administración de riesgo tomando en cuenta la prevención, detección, y corrección.⁴

³ Ley de Ahorro y Crédito Popular – Normas Prudenciales.

⁴ Adaptado de A. Champion, “Improving Internal Control: A Practical Guide for Microfinance Institutions”, Technical Guide, No. 1 (Washington D.C. Microfinance Network & GTZ, 2000)



Primeramente, la Entidad identificará los riesgos más relevantes en el ámbito en donde trabaja. Casi todas las transacciones en la intermediación financiera llevarán algún nivel de riesgo, ya sea crediticio, financiero, u operativo.

Segundo, la Entidad definirá los modelos, parámetros, y escenarios que habrán de utilizarse para llevar a cabo la medición de los riesgos y priorizarlos tomando en cuenta tres dimensiones:

- la magnitud de la posible pérdida.
- la duración del tiempo en el cual estará expuesto al riesgo.
- la probabilidad de consecuencias adversas.

Después, la Entidad formulará estrategias y políticas para controlar o mitigar el riesgo, las mismas que deberán ser observados y cumplidos, y a la misma vez establecer las medidas correctivas en caso de excesos.

Finalmente, será responsabilidad de la Entidad el estar continuamente evaluando la efectividad de las medidas tomadas, midiendo los niveles de riesgo, y, en caso que sea

necesario, actualizando las políticas y estrategias. La administración de los riesgos es un proceso continuo que involucra personal de todo nivel de la Entidad.

1.2 EL PERFIL DE RIESGOS EN LAS IMFS

Introducción

Por su propia naturaleza, la Entidad esta sujeta a ciertos riesgos. Los riesgos están clasificados en una forma general de la siguiente manera:

Riesgos Operativos

Son los riesgos presentes en las operaciones diarias de la entidad que ocurren por errores o fallas en el desarrollo de las actividades administrativas y operativas del negocio. Incluyen el riesgo de administración, de sistemas de información, y el fraude interno y externo. Por lo general, los riesgos operativos son cualitativos. Los riesgos operativos son distintos en relación a otros tipos de riesgos asumidos por la Entidad, por el hecho de que típicamente no son asumidos a cambio de un retorno esperado. Más bien, los riesgos operativos existen por la naturaleza de la actividad que desarrolla la institución. La falta de reconocimiento de la importancia de administrar estos riesgos, y/ o la incapacidad de hacerlo en un forma efectiva por parte de la Entidad, resultará en una subestimación de la exposición real al riesgo, impactando su toma de decisiones y posiblemente quedando vulnerable a perdidas sustanciales.

Riesgos Financieros

Los riesgos financieros identificados por la Entidad incluyen las siguientes categorías: riesgo crediticio, riesgo de balance, riesgo de rentabilidad, riesgo de tasa de interés, de liquidez, y la adecuación de capital. Por lo general los riesgos financieros son cuantitativos. El riesgo crediticio⁵ esta considerado como el área de riesgo más importante para la Entidad, sin embargo, la administración de los riesgos financieros, en su conjunto, tendrá una influencia sustancial en su condición financiera. El desarrollo de la Entidad implica cada vez mayor

⁵ Por esta razón se lo trata en forma separada.

complejidad en sus operaciones financieras. En el sector de microfinanzas, esta progresión típicamente inicia con las operaciones relacionadas exclusivamente al otorgamiento de crédito a una verdadera intermediación financiera. Para la Entidad, esto incluirá, la captación de depósitos, el acceso a fuentes de financiamientos diversos, y la expansión de sus operaciones a través el crecimiento y diversificación de su cartera.

Riesgos Externos

Además de los riesgos internos enfrentados por la Entidad (riesgos financieros y riesgos operativos), la institución deberá anticipar los riesgos presentes en su propio entorno. Estos riesgos se originan en el ambiente en que la Entidad opera. Por lo general, son riesgos fuera del control de la institución. Sin embargo, la institución tendrá la obligación de obtener información sobre estos riesgos, evaluar su importancia, y generar estrategias de mitigación en los casos que sea posible.

Esta categoría de riesgos es extensiva e incluye, entre otros, los riesgos asociados con cambios macroeconómicos, con cambios en el entorno legal, riesgos del sistema financiero, riesgos políticos, riesgos del mercado, riesgos relacionados con la competencia, y riesgos de desastres naturales. La identificación de riesgos del entorno típicamente requiere la recopilación y análisis de información por parte de instituciones capaces de coordinar varias fuentes, tanto privadas, como gubernamentales. En muchos casos, es responsabilidad de redes profesionales y entidades supervisores, el detectar la presencia de estos riesgos y evaluar la vulnerabilidad potencial del sistema y de instituciones particulares. Aunque se los menciona, no todos estos riesgos son tratados en el Manual por su importancia relativa. La entidad ampliará el contenido del documento para incluirlos posteriormente.

Características del Sector de Microfinanzas

Los responsables de la administración de riesgo en la Entidad, entenderán y tomarán en consideración los atributos particulares del sector de Microfinanzas, que influencia en su exposición de riesgo. A continuación se presenta una lista de características particulares del sector para tomarlas en cuenta.

- Las IMFs otorgan un número significativo de créditos pequeños y recuperan los créditos a través el pago de numerosas pequeñas cuotas, las cuales pueden ser difíciles de controlar.
- Típicamente, a los solicitantes del servicio les falta experiencia con instituciones financieras formales, no cuentan con garantías tradicionales, y mantienen pocos registros escritos de sus actividades económicas que estarán sujetas a financiación.
- La instancia de mora en la cartera, a pesar de su nivel inicial, puede ser contagiosa, resultando en una rápida deterioración de calidad a corto plazo.
- Muchas IMFs tienen capacidad limitada de aumentar su nivel de capitalización por el hecho que se financian con donaciones de fuentes gubernamentales, organizaciones internacionales, y otras fuentes no comerciales con menor capacidad de respuesta.
- Las IMFs operan típicamente en forma descentralizada en un área geográfica muy dispersa.
- La demanda extraordinaria resulta a veces en un crecimiento rápido que presiona a los sistemas de control.
- La gerencia y el Consejo de Administración esta compuesto frecuentemente por personas que carecen de experiencia bancaria.
- En relación a su actividad crediticia, las IMFs operan con costos administrativos y operativos mayores que bancos tradicionales, por lo tanto, existe mucha presión de bajar costos, muchas veces a costo del sistema de control y de la supervisión adecuada.
- Las IMFs demuestran frecuentemente una cultura organizacional que minimiza la importancia de control y administración de riesgos.

1.3 FUNDAMENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

Para que sea efectiva, la administración de riesgos integrales de la Entidad será preventiva, detectiva, y correctiva. El fundamento de este sistema esta compuesto por los siguientes elementos:

- Cultura Organizacional
- Recursos Humanos
- Políticas y Procedimientos
- Información

Cultura Organizacional

La Entidad se propone lograr un sistema efectivo de administración integral de riesgos para lo cual desarrollará, aplicará, y verificará la implantación de actividades de control apropiadas, políticas y procedimientos que permitan identificar y administrar riesgos, un sistema de información y aplicación y promoción permanente de un entorno institucional que influya positivamente en la administración de los riesgos en todo los niveles de la organización.

Fundamentalmente, será responsabilidad tanto del Consejo de Administración, como de la alta gerencia, el fomentar una sana cultura organizacional frente al tema de riesgo de todo tipo. La Entidad considera la cultura organizacional como uno de los elementos de **prevención** más importante en la administración de riesgos integrales.

La siguiente lista presenta una breve descripción de lo que serán indicaciones de una cultura distorsionada:

- Créditos relacionados- una sobre extensión de crédito a personas relacionadas con la institución, como por ejemplo directores, accionistas, y/ o desvíos de políticas de crédito bajo presión de otros intereses relacionados. Esta situación demuestra el poco compromiso con el sector meta y la estrategia institucional.

- Ansiedad sobre ingresos y crecimiento- existe una ansiedad sobre la capacidad de generar ingresos y crecer con una actitud no realista sobre los riesgos inherentes. Esta condición es evidente en los tipos de incentivos que ofrece la institución a su personal y los tipos de metas que establezcan.
- Complacencia- es una causa común de una administración inadecuada. La complacencia se manifiesta típicamente en una falta de supervisión, falta de conocimiento adecuado del prestatario, dependencia en información verbal en lugar de documentación completa, y tolerancia de condiciones de riesgo elevados y/o estándares o políticas que no están puestos en ejecución.
- Incompetencia técnica- incluye una falta de capacidad y conocimiento técnico del personal. Es más destacado en los oficiales de crédito y su capacidad de ejecutar el proceso de crédito según lo diseñado, incluyendo la selección, evaluación de prestatarios, el monitoreo de la cartera, y el manejo de créditos problemáticos. La incompetencia puede ser un resultado de una mala selección del personal y/o sistemas de capacitación y comunicación inadecuados.

Recursos Humanos

Similar a la cultura organizacional, la gerencia efectiva de recursos humanos, será para la Entidad un elemento crucial en la **prevención** de los riesgos.

La microfinanciera establecerá valores institucionales, principios y reglas de conducta, perfiles del talento humano, y políticas de capacitación, frente a las estrategias y a la forma de desarrollar adecuadamente los procesos, con el fin de que se solidifique una cultura de autorregulación.

Por lo tanto, contará con una metodología de selección de personal que, en la medida de lo posible, permita identificar empleados potenciales con altos niveles de ética y que desde el proceso de contratación se enfatice la importancia de los valores institucionales.

La Entidad establecerá un sistema de compensación justo y motivante para el personal que reconoce contribuciones individuales en la implementación de las estrategias institucionales, siendo el control de los riesgos una parte importante.

Políticas y Procedimientos

Las Políticas y procedimientos claros y comprensivos, son una parte integral de la **prevención, detección y corrección** en el proceso de administración de riesgos. Las Políticas, son lineamientos escritos que indican la dirección de las operaciones. Cada área de riesgos identificada por la institución tendrá su propia política que defina los límites de riesgo aceptables y otros requerimientos que aseguren el buen funcionamiento del área. Los Procedimientos, son las instrucciones por escrito que definen la implementación de las políticas.

Para que la administración integral de riesgos sea efectiva, las políticas y procedimientos serán en todos casos:

- Documentadas- la Entidad documentará las políticas y procedimientos en un Manual correspondiente al área, como Manual de Crédito, Manual de Recursos Humanos, el Manual de Control Interno, y en todo caso, evitara depender en instrucciones verbales que son típicamente inconsistentes y malentendidos
- Sencillas y precisas- Los Manuales contendrán un lenguaje sencillo y directo utilizando flujo-gramas para una mayor explicación.
- Disponibles- todo el personal responsable de la aplicación de políticas y procedimientos tendrá acceso al manual o manuales relevantes.
- Actualizadas- los cambios serán comunicados y documentados en una forma oportuna.
- Implementadas- el Consejo de Administración y la Dirección General garantizarán que todas las políticas y procedimientos sean implementadas.

Información

La Información es vital para la administración de riesgos. La Información es necesaria para la **prevención** y **detección** de los riesgos, por lo tanto, la Entidad utilizará un

sistema que administre y controle el contenido y flujo de información. La información producida será en todo caso relevante, utilizada, oportuna, y accesible para las personas responsables.

El sistema de información adecuado será aplicado para evitar los siguientes riesgos:

La incapacidad de priorizar riesgos- Una parte fundamental de la administración de riesgos es su identificación y evaluación, creando una matriz que estime la probabilidad de que algo ocurra (frecuencia), y estime el costo potencial de su ocurrencia (impacto). La falta de información, especialmente histórica, hará el proceso mucho más difícil.

La incapacidad de medir riesgos- La medición y monitoreo de riesgos es un proceso continuo. La información generada permite al Consejo de Administración, a la gerencia, y a otros áreas responsables, el cumplir con su responsabilidad de supervisión, asegurando que la institución se mantenga dentro de los rangos de riesgo aceptables.

La incapacidad de detectar fraude- Un sistema de información con problemas de confiabilidad es una precondition al fraude. Para la prevención y detección de todo tipo de actividades fraudulentas, es necesario tener información que sea fácilmente accesible, veraz, y puntual.

La incapacidad de cumplir con requerimientos establecidos por la ley- La supervisión formal de una IMF incluye una serie de requerimientos de información que tienen que ser cumplidos al cien por ciento para evitar multas y pérdida de derechos de operación.

La falta de control financiero- La administración de riesgos financieros requiere que la gerencia pueda detectar todo tipo de variaciones en la proyecciones financieras y el presupuesto, con los resultados reales. A la misma vez, la

transparencia de los estados financieros es fundamental para la prevención y detección de riesgos.

CAPITULO II

SISTEMA DE GOBERNACION Y LA ADMINISTRACION DE RIESGO

2.1 INTRODUCCION

Definición

El sistema de gobernación se relaciona con la manera en que la institución esta dirigida, e incluye la manera en que ésta establece sus objetivos y su perfil de riesgo, mientras protege los intereses de los depositantes, propietarios, y otros. El sistema de gobernación ha asumido mayor importancia para el sector de microfinanzas con el rápido crecimiento de sus operaciones, el aumento en activos, y el proceso de transformación a entidades reguladas. Adicionalmente, por numerosas instituciones, la fuente de capital ha cambiado de dependencia de donantes a acceso a mercados de capital, en formas cada vez más sofisticadas que incluyen la participación creciente de inversión privada con implicaciones importantes para el sistema de gobernación.

Por lo tanto, la evolución de la Entidad, requiere un sistema de gobernación que responda a sus responsabilidades crecientes, particularmente relacionado con la administración integral de riesgos.

2.2 MEDICION DE RIESGOS

Los riesgos asociados con el sistema de gobernación son numerosos, y son considerados cualitativos por la dificultad de crear un modelo de medición exacta. Sin embargo, el grado en que la Entidad estará expuesta a tales riesgos, estará relacionado

directamente a la efectividad de la implementación de los siguientes principios y practicas, fundamentales a un sistema de gobernación:⁶

➤ **La articulación de valores institucionales, códigos de conducta, y estándares de comportamiento apropiado**

El Consejo de Administración tomará el liderazgo en el establecimiento del tono o actitud que defina la cultura organizacional. La dirección general será responsable de su implementación. Los valores reconocerán la importancia de la administración de los riesgos en el éxito de la institución, promoviendo el cumplimiento de las políticas, la transparencia, y la cero tolerancia de corrupción y deshonestidad de cualquier forma. La adopción y aplicación de un Código de Ética es fundamental.

➤ **Una estrategia institucional que puede medir efectivamente los avances y la contribución de departamentos y personas a las metas globales.**

La estrategia institucional formará la base de un sistema de gobernación efectivo, y reflejará el grado de tolerancia de la institución para el riesgo y los niveles de rentabilidad que esperan lograr. La Entidad necesitará asegurar un nivel de rentabilidad para su propio sostenimiento y crecimiento y, a la misma vez, tendrá que asumir un cierto grado de riesgo para poder entrar en mercados nuevos y expandir sus oportunidades.

➤ **La asignación de responsabilidades y definición de autoridades.**

El sistema de gobernación definirá claramente las líneas de autoridad y responsabilidad a todo nivel, incluyendo al Consejo de Administración. El sistema reconoce que cuando las líneas no están especificadas son confusas, o que es mucho más difícil exigir resultados cuando existen múltiples líneas de responsabilidad.

⁶ Adaptado de “Enhancing Corporate Governance of Banking Organizations” Comité de Basilea de Supervisión Bancaria, Septiembre 1999.

- **Un perfil de personas en el Consejo de Administración y en la alta dirección de acuerdo a las responsabilidades y destrezas necesarias.**

El consejo de administración será capaz de ejercer un buen juicio independientemente de la dirección general, de accionistas, o del público en general. De igual forma evaluará periódicamente su propio desempeño y determinara áreas de debilidades y oportunidades para mejoras.

La alta dirección y otras gerencias de alto nivel demostrarán su capacidad necesaria para administrar las actividades bajo su supervisión. Gerencias problemáticas son las que evitan la delegación de responsabilidades a otros, no demuestran las destrezas y conocimientos necesarias en el área bajo su supervisión, y las que no están dispuestas a ejercer control sobre las personas bajo su cargo.

- **Sistemas de control interno efectivos, incluyendo las funciones de auditoria interna y externa.**

El sistema de control interno se basará en: 1) el reconocimiento de la importancia de los procesos de auditoria y la comunicación de su importancia en todos los niveles de la institución, 2) la implementación de las medidas necesarias que aseguren la independencia y estado de los auditores, y 3) la utilización de los hallazgos de los auditores en una forma oportuna.

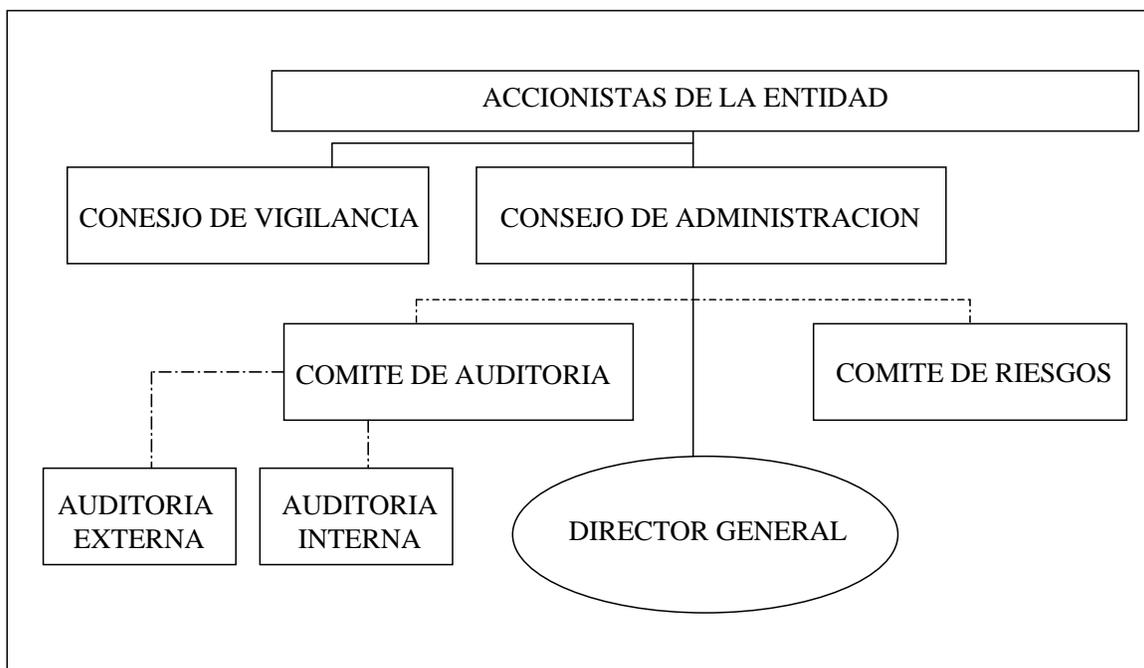
- **Transparencia en el flujo de información interna y al publico**

Para ser efectivo, el proceso de gobernación deberá ser transparente, y funcionar con un flujo de información confiable. La transparencia hace referencia a un ambiente en que la información sobre condiciones existentes, decisiones, y acciones, esta accesible y entendible por todos los involucrados, internos y externos a la institución.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La administración de riesgos es la responsabilidad de varios actores y entidades que forman parte de la estructura de gobernación. Cada uno será responsable de una dimensión de la administración integral de riesgos y por lo tanto su cooperación será crítica para la llevar a cabo las estrategias, lineamientos, y políticas formadas. A continuación se presenta la estructura organizacional mínima para el sistema de gobernación requerido por la Entidad.

La Estructura Organizacional para la Administración de Riesgos



2.4 ROL Y RESPONSABILIDADES DE ACCIONISTAS

Generalidades

Los propietarios jugarán un rol importante en la promoción de un sistema de gobernación efectivo y por lo tanto la administración de riesgos. Será responsabilidad de los propietarios el aprobar el Consejo de Administración, el comité de auditoria, y los

auditores externos, lo que puede ser determinante en la dirección de la Entidad. En el caso que la microfinanciera capta ahorros, la responsabilidad del Consejo de Administración y gerencia será no sola hacia los accionistas, sino también hacia los depositantes, quienes proveen un importante palenqueo al capital.

Estructura de Propiedad

La estructura de propiedad de la Entidad debe asegurar la integridad del capital y su permanencia, y ser capaz de proveer inyecciones de capital adicional en caso que sea necesario. Por lo tanto, el perfil de los dueños será un tema crítico. La Entidad buscará una estructura de propiedad balanceada que minimice la influencia preponderante de un accionista o un grupo limitado de accionistas. Por lo tanto, la Entidad limitará la propiedad de acciones de la institución a un cierto porcentaje máximo para personas morales y físicas que demuestren la capacidad de cumplir a cabalidad con sus obligaciones.

2.5 ROL Y RESPONSABILIDADES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

Generalidades

El consejo de vigilancia o comisario será el encargado de supervisar el funcionamiento interno de la Entidad y el cumplimiento de sus estatutos, políticas, lineamientos y de las disposiciones aplicables.

Las responsabilidades del Consejo de Vigilancia relacionadas con la administración integral de riesgos se presentan a continuación:

- 1) Asistir con voz, pero sin voto a las sesiones del consejo de administración
- 2) Solicitar al consejo de administración, al director o gerente general o a los comités de la Entidad, la información que requiera para el correcto desempeño de sus funciones.
- 3) Solicitar al auditor externo nombrado, la información sobre el desarrollo y resultados de la auditoría.

- 4) Convocar a asamblea ordinaria y/o extraordinaria a falta de convocatoria expedida por el consejo de administración.
- 5) Vigilar que los actos de todos los órganos de la Entidad se realicen con apego a los estatutos o bases constitutivas de la misma y a la normatividad aplicable.
- 6) Presentar a la asamblea un informe anual sobre su gestión y la del consejo de administración, del director o gerente general y de los comités que la Entidad establezca.
- 7) Informar a la asamblea de la Entidad sobre las irregularidades detectadas en la operación de los órganos de gobierno de la Entidad.
- 8) Supervisar que las observaciones efectuadas se atiendan y las irregularidades detectadas se corrijan.
- 9) En su caso, recomendar a la asamblea y justificar la aceptación o rechazo de los estados financieros del ejercicio y del informe del consejo de administración.

Composición del Consejo de Administración

Tratándose de consejo de vigilancia, estará integrado por cinco personas y removidos por la asamblea general.

2.6 ROL Y RESPONSABILIDADES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

Generalidades

El Consejo de Administración tendrá la responsabilidad última para asegurar el manejo sano de la institución. Así mismo, es responsable frente a los depositantes, en caso que la institución capte ahorros, y frente a los accionistas para la protección de sus intereses. Los miembros del Consejo delegarán a la Gerencia la supervisión de la operación diaria de la institución, sin abandonar su responsabilidad por consecuencias de políticas o prácticas imprudentes en la administración de riesgos u otras actividades. A la misma vez, el Consejo de Administración será responsable de asegurar que las leyes y regulaciones aplicables estén siendo cumplidas.

Las responsabilidades del Consejo de Administración relacionadas con la administración integral de riesgos se presentan a continuación:

- 1) Establecer los objetivos generales sobre la exposición de riesgo de la Entidad, especificando entre otros los segmentos del mercado que atenderá, y el tipo y características de las principales operaciones que ejecutará.
- 2) Será el responsable de la aprobación del presente Manual y de revisar, cuando menos, una vez al año los objetivos, políticas y procedimientos para la Administración Integral de Riesgos de la Entidad.
- 3) Diseñar o aprobar estructuras que incluyan una delegación de autoridad y responsabilidad a cada nivel de la institución.
- 4) Revisar y aprobar políticas que cuantifiquen claramente los niveles de riesgo aceptables y que especifiquen el capital requerido para la operación segura de la institución.
- 5) Asegurar que la Dirección General tome las medidas necesarias para identificar, medir, monitorear, y controlar los riesgos financieros y operativos.
- 6) Obtener explicaciones cuando los límites de riesgo han sido excedidos, incluyendo revisión de crédito problemáticos y la adecuación de provisiones.
- 7) Delegar formalmente a la Dirección General la autoridad de formular e implementar las estrategias institucionales.
- 8) Especificar el contenido y frecuencia de reportes de desempeño para ser revisados.
- 9) Asegurar prácticas sanas de reclutamiento y compensación, y un ambiente de trabajo positivo.
- 10) Garantizar la selección de una Dirección General calificada y competente para administrar la función de control de riesgos y realizar una evaluación anual de su desempeño.

En relación a la auditoría interna:

- 1) Establecer un Comité de Auditoría que tendrá responsabilidad de dar seguimiento a los procesos de auditoría externa e interna y designar una persona de contacto para el auditor como representante del comité.
- 2) Asegurar que la auditoría interna funcione en forma óptima y que incluya en sus actividades una revisión del cumplimiento de políticas y procedimientos.
- 3) Supervisar el desarrollo del perfil y la descripción del trabajo del auditor interno en el proceso de reclutamiento y selección.
- 4) Seleccionar el auditor interno.
- 5) Evaluar el desempeño del auditor interno.
- 6) Arbitrar asuntos entre el auditor y la dirección general.
- 7) Exigir a la Dirección General el cumplimiento de las recomendaciones de la auditoría interna.

Composición del Consejo de Administración

A pesar de la posible fortaleza de la Dirección General, u otras áreas gerenciales, el fracaso de instituciones con Consejos de Administración faltos de conocimiento, o que están poco involucrados, es casi inevitable. Por lo tanto, la composición del Consejo de Administración será crucial.

Los integrantes del Consejo de Administración demostrarán las siguientes características:

- Destrezas como líderes, visionarios, y expertos gerenciales
- Habilidad en áreas relevantes a la Entidad (finanzas, leyes, mercadeo, inversión, administración de riesgos, etc.)
- Independencia
- Compromiso con la misión organizacional
- Voluntad de dedicar el tiempo necesario para participar activamente en los procesos del Consejo.

- Voluntad de participar en procesos de auto evaluación

La normatividad del funcionamiento del Consejo de Administración se definirá a través la formulación de un Reglamento Interno que presente, en una forma exhaustiva, los deberes y derechos de los integrantes.

2.7 ROL Y RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCION GENERAL

Generalidades

El rol de la dirección general será un componente fundamental en la administración de riesgos integrales de la Entidad. Por lo tanto, la calidad y experiencia de esta persona, así como la del personal del equipo gerencial, será de alta importancia. En realidad el proceso de administración de riesgos iniciará, no con la formulación de una estrategia, ni con la implementación de una política, sino con la selección adecuada de la alta gerencia.

La Dirección General tendrá un rol distinto en relación al del Consejo de Administración. La Dirección General y su equipo de gerentes serán responsables de las operaciones diarias y de la implementación de las estrategias y políticas aprobadas por el Consejo Administrativo.

Por lo tanto, la Dirección General tendrá la obligación de proveer la información al Consejo de Administración para que puedan cumplir con sus responsabilidades, y deberá utilizar su experiencia para generar nuevas ideas y formular recomendaciones para consideración.

Las responsabilidades de la Dirección General en la administración de los riesgos integrales se presentan a continuación:

- 1) Supervisar la implementación de los planes estratégicos y políticas después de la aprobación por el Consejo de Administración, asegurando su comunicación a todas las partes de la institución.
- 2) Promover una cultura institucional que promueva estándares de ética e integridad.
- 3) Asegurar el desarrollo de manuales que contengan las políticas, procedimientos, y estándares, para las funciones claves en la institución y los riesgos principales.
- 4) Implementar un sistema de control efectivo, incluyendo la evaluación continua de los riesgos que puedan impactar el logro de los objetivos de la institución.
- 5) Asegurar la implementación de controles que pongan en ejecución los límites de riesgo establecidos.
- 6) Conducir un análisis profundo de los riesgos asociados con la introducción de productos nuevos o iniciativas nuevas.
- 7) Asegurar la implementación de un sistema de reportes con el contenido y frecuencia requerido por el Consejo de Administración, que permita el análisis y control necesario del riesgo existente y potencial.
- 8) Investigar y documentar las causas que originan desviaciones a los límites de exposición al riesgo establecidos, identificar si dichas desviaciones se presentan en forma reiterada e informar de manera oportuna sus resultados.

En relación a la auditoría interna:

- 1) Establecer un ambiente que enfatice los controles y reconozca la importancia del proceso de la auditoría.
- 2) Asegurar que los auditores internos revisen y evalúen la efectividad de los controles y su nivel de cumplimiento.
- 3) Facilitar el acceso del auditor interno a todas las áreas de la institución.
- 4) Proveer los recursos necesarios.
- 5) Recibir copia de los informes de auditoría interna.
- 6) Asegurar la respuesta por parte de los departamentos evaluados por la auditoría interna.
- 7) Supervisar la corrección e implementación de las recomendaciones del auditor interno.

2.8 ROL Y RESPONSABILIDADES DEL COMITÉ DE RIESGOS

Generalidades

El Comité de Riesgos, se creará al interior de la Entidad, observando en todo momento su independencia con relación a la misma, y tiene como objeto administrar los riesgos a que se encuentra expuesta la Entidad, sean éstos cuantificables o no, así como vigilar que la realización de las operaciones se ajustan a los límites, políticas y procedimientos para la Administración Integral de Riesgos aprobados por el Consejo de Administración.⁷

Las responsabilidades del Comité de Riesgos se presentan a continuación:

- 1) Someter para aprobación del Consejo de Administración los límites de exposición al riesgo consolidado y global, por línea y unidad de negocio y por tipo de riesgo.
- 2) Aprobar la metodología para identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo a los que está expuesta la Entidad.
- 3) Definir los modelos, parámetros y escenarios que habrán de utilizarse para llevar a cabo la medición y control de los riesgos que incluye la realización de nuevas operaciones y servicios que por su propia naturaleza conlleven un riesgo.
- 4) Informar al Consejo de Administración, cuando menos trimestralmente, sobre la exposición al riesgo asumido por la Entidad y los efectos negativos que pudieran suscitarse en la operación de la misma, así como sobre la inobservancia a los límites de exposición al riesgo establecidos.
- 5) Informar al Consejo de Administración sobre medidas correctivas implementadas, tomando en cuenta el resultado de las auditorías relativas a los procedimientos de la Administración Integral de Riesgos.
- 6) Ajustar o, en su caso, autorizar se excedan los límites de exposición al riesgo, cuando las condiciones y el entorno de la Entidad así lo requiera, informando al

⁷ Descripción adaptada de Razu, Efraín, Chemonics International Inc., México 2004

Consejo de Administración oportunamente sobre el ejercicio de las facultades a que se hace mención.

Integrantes del Comité de Riesgos

Dicho Comité deberá integrarse por al menos dos miembros del Consejo de Administración, uno de los cuales deberá presidirlo, el Director General, hasta dos consejero independientes, y representantes de los de las distintas unidades de negocios involucradas en la toma de riesgos que al efecto señale el propio Consejo, participando con voz pero sin voto.

De las Sesiones del Comité de Riesgos

El Comité de Riesgos sesionará cuando menos una vez al mes y el elaborará una minuta donde se documenten las decisiones acordadas, las cuales deberán ser aprobadas por la mayoría de los miembros con voto.

Podrán convocarse a sesiones extraordinarias a solicitud de alguno de los integrantes del Comité de Riesgos, cuando se observen algunos de los siguientes eventos:

- Movimientos bruscos en los niveles de precios en el mercado de valores.
- Condiciones políticas, económicas o sociales, que pudieran afectar o estén afectando los mercados financieros.
- Afectaciones en la liquidez o nivel crediticio de uno o varios de los valores integrantes de la cartera de la Entidad.
- Cambios en las normas o disposiciones legales que pudieran afectar el Régimen de Inversión de la Entidad.
- Observaciones por violaciones a los límites establecidos de riesgos, que impliquen una reestructura de la cartera de la Entidad, siempre que las desviaciones sean considerables.

2.9 ROL Y RESPONSABILIDADES DEL COMITÉ DE AUDITORIA⁸

Generalidades

El Consejo de Administración constituirá un Comité de Auditoría, cuyo objeto sea apoyar al citado Consejo en la definición de los lineamientos generales del sistema de control y la administración de riesgos, así como en la verificación y evaluaciones de dicho sistema. Lo anterior, mediante la supervisión de las funciones de auditoría interna y externa, fungiendo como un canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores internos, externos y las autoridades supervisoras.

Las responsabilidades del Comité de Auditoría se presentan a continuación:

- 1) Proponer para aprobación del Consejo de Administración:
 - Los manuales de políticas y procedimientos necesarios para el adecuado funcionamiento del sistema de control interno de la Entidad
 - La designación del auditor externo de la Entidad, así como el alcance de su trabajo,
 - La adopción de un Código de Ética
 - La determinación de las bases para la elaboración de información financiera precisa, íntegra y oportuna
- 2) Supervisar y evaluar que las funciones de auditoría interna tanto en los aspectos contables como de control interno, se desempeñan de conformidad con estándares de calidad adecuados y de manera efectiva.
- 3) Vigilar las actividades de los auditores externos, quienes tendrán que informar los resultados de sus actividades directamente al Comité de Auditoría.

Integrantes del Comité de Auditoría

Dicho Comité estará integrado con al menos tres y no más de cuatro miembros propietarios del Consejo de Administración, uno de los cuales tendrá la responsabilidad de presidirlo. Dicho Comité contará con la presencia del auditor interno quien asistirá

⁸ Descripción adaptada de Reglas de Carácter Prudencial para las Entidades de Ahorro y Crédito Popular Con Activos superiores a 280,000,000 UDIS, Inciso 5.5

las sesiones en calidad de invitado, sin derecho a voto. También contara con la facultad para invitar a cualquier otra persona si lo considera necesario.

De las Sesiones del Comité de Auditoria

El Comité de Auditoria reunirá cuando menos seis veces al año.

2.10 AUDITORIA INTERNA⁹

Auditoria Interna es una actividad independiente, objetiva, y de consultaría diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de la Entidad. Ayuda a la organización al cumplimiento de sus objetivos mediante la aplicación de un enfoque disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los proceso de control, administración de riesgos y administración corporativa.¹⁰

Los objetivos generales de la auditoria interna:¹¹

- 1) Contribuir en el mejoramiento de los sistemas de gestión de riesgos, de control, y de gobierno de la Entidad, entre otras mediante la asistencia a la Entidad en la identificación y evaluación de las exposiciones significativos a los riesgos, así como con la supervisión y evaluación de la eficacia del sistema de gestión de riesgo de la organización.

- 2) Basada en los resultados de la evaluación de riesgos, la activad de auditoria interna debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles que comprenden el gobierno, las operaciones y los sistemas de información de la organización. Esto debe incluir lo siguiente:
 - Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa,

⁹ Será la responsabilidad del Auditor Interno, Consejo de Vigilancia, Comisario, o Contralor Normativo dar seguimiento permanente a las medidas de control que rijan al proceso de operación diaria en la administración de riesgo. Cada entidad, en acorde de las leyes potencialmente aplicables, deberá decidir si delega las funciones de Auditoria Interna que se describen a continuación a un Consejo de Vigilancia o a un Comisario. Ver Ley de Ahorro Y Crédito Popular, Artículo 28.

¹⁰ Instituto de Auditores Internos (Estados Unidos de America), Junio de 1999

¹¹ Adaptado de “Manual de Auditoria Interna para una Entidad de Microfinanzas” elaborado por Anita Campion, Luis Humberto Ramírez Barrios, Omar Francisco Sánchez Mora, Chemonics International, Mexico 2002.

- Eficacia y eficiencia de las operaciones (gestión o gobierno), comprobando que el manejo de los recursos humanos, materiales y/o financieros, se ejecute en términos eficientes, eficaces y económicos, así como que las metas y objetivos de la organización se cumplan con efectividad.
- Protección de activos,
- Cumplimiento de leyes, regulaciones, y contratos.

El auditor interno reportará al Comité de Auditoría. La efectividad de la auditoría interna dependerá tanto de la realización de las actividades del auditor, como de la colaboración de la institución en el trabajo de la auditoría.

Las responsabilidades de la auditoría interna, se presentan a continuación:

- 1) Evaluar en forma permanente, el funcionamiento del sistema de control interno y la observancia de los límites de exposición al riesgo, y recomendar las medidas que signifiquen mejorar su efectividad.
- 2) Documentar claramente la evidencia del trabajo de auditoría, observaciones, y recomendaciones.
- 3) Desarrollar un equipo profesional de personas altamente calificados a través el reclutamiento o promoción dentro de la institución.
- 4) Desarrollar las funciones de supervisión y auditoría prescritas en su programación anual y elaborar y hacer llegar los informes respectivos al Comité de Auditoría y a la Dirección General.
- 5) Dar seguimiento a los hallazgos para asegurar que se tomen acciones correctivas.
- 6) Dar seguimiento permanente a las medidas de control que rijan al proceso de operación diaria en la Administración de Riesgos, relativas al registro, documentación y liquidación de las operaciones, que impliquen riesgos conforme a las políticas y procedimientos establecidos en los Manuales de Administración de Riesgos de la Entidad.

- 7) Coordinar esfuerzos con la auditoria externa, mediante la celebración de regiones periódicas para comentar asuntos de mutuo interés y acceso mutuo a los planes, programas e informes.
- 8) Llevar a cabo, cuando menos en forma anual, una auditoria de Administración de Riesgo que contemple, entre otros, los siguientes aspectos:
 - La implementación de mecanismos de Administración de Riesgos en el presente Manual de Políticas y Procedimientos para la Administración de Riesgos de la Entidad.
 - La existencia de independencia del personal responsable de la Administración de Riesgos y las unidades de negocios.
 - La consistencia, precisión, integridad, oportunidad y validez de las fuentes de información utilizadas en los modelos de medición de riesgos.

2.11 AUDITORIA EXTERNA

La auditoria externa es una revisión formal e independiente de los estados financieros, registros, transacciones, y operaciones de la institución, realizada por un tercero con el propósito de expresar una opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros de la institución.

El hecho que la industria de microfinanzas es relativamente nueva, presenta retos importantes a las IMFs en tener un proceso de auditoria externa que cumpla con las necesidades de la institución. Existen pocas firmas de auditores que tienen experiencia en el sector y que son capaces inicialmente de entender las operaciones de las IMF y los riesgos asociados.

Sin embargo, el proceso de auditoria externa es sumamente necesario para la administración de riesgos de la Entidad. En caso que el auditor externo no tenga experiencia previa, la Entidad tendrá que establecer los términos de referencia con suficiente detalle y participar en la orientación del auditor al tema de microfinanzas y las operaciones de la entidad.

Los beneficios de la auditoria externa son:

- Presta credibilidad a los estados financieros y otros informes de gerencia
- Asegura la inversión de fondos de propietarios
- Identifica las debilidades en el sistema de control interno

Las responsabilidades del los auditores externos en la administración de los riesgos integrales se presentan a continuación:

- 1) Evaluar los riesgos en las instituciones que contemple, entre otros, los siguientes aspectos:
 - La implementación de mecanismos de Administración de Riesgos en el presente Manual de Políticas y Procedimientos para la Administración de Riesgos de la Entidad.
 - La existencia de independencia del personal responsable de la Administración de Riesgos y las unidades de negocios.
 - La consistencia, precisión, integridad, oportunidad y validez de las fuentes de información utilizadas en los modelos de medición de riesgos.
- 2) Revisar el cumplimiento de la dirección general con las políticas aprobadas por el Consejo de Administración.
- 3) Revisar la información presentada al Consejo de Administración, accionistas, y autoridades supervisoras.
- 4) Revisar el cumplimiento de las diversas disposiciones legales que le son aplicables, y el seguimiento adecuado a las regulaciones nacionales y/o extranjeras aplicables, y fallas u omisiones en el diseño de documentos y contratos utilizados.
- 5) Reportar al Consejo de Administración, propietarios, y autoridades supervisoras, los hallazgos de su evaluación.

CAPITULO III

ADMINISTRACION DE RIESGO CREDITICIO

3.1 LA IDENTIFICACION DE RIESGO CREDITICO

Introducción

La administración de riesgo crediticio es fundamental para la supervivencia de la Entidad. Su sostenibilidad depende de la calidad de su cartera, por lo tanto, la cartera de créditos es la fuente de riesgo más significativa y más obvia. Muchas veces, más del ochenta por ciento del balance general de las IMFs se relaciona con este aspecto de administración y por lo tanto será de enfoque especial de la Entidad.

Varios estudios reportan que el riesgo crediticio es la causa principal de fracasos institucionales en el sector bancario tradicional. En el sector microfinanciero se puede asumir una relación similar entre la administración inefectiva de riesgo crediticio y fracasos de instituciones, tanto grandes como pequeñas, antiguas como nuevas.

Definición de Riesgo Crediticio y su Impacto

La definición de riesgo crediticio es la pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado o contraparte en las operaciones que efectúen las IMFs. Se define como la posibilidad de sufrir una pérdida derivada del incumplimiento en las obligaciones contractuales de pago. El Riesgo de Crédito, se desagrega, en: Riesgo de Emisor, Riesgo de Contraparte y Riesgo de Acreditado.¹²

El riesgo de emisor esta asociado con la tenencia de instrumentos financieros derivada de las operaciones celebradas tanto en directo como en reporto. Se define como la posibilidad de sufrir una pérdida por causa de incumplimiento del emisor, así como por el cambio en la calificación del emisor del titulo.

¹² Adaptado de Razu, Efraín, Chemonics International Inc., México 2004

Riesgo de contraparte se deriva de la posibilidad de incumplimiento de la entidad financiera (contraparte) con la cual se realizó la compra / venta de los valores tanto en directo como en reporto.

Riesgo de acreditado esta asociado con los créditos otorgados, riesgo inherente a las instituciones de microfinanzas. Se define como la pérdida potencial por incumplimiento de pago de sus acreditados y/o por el deterioro en la calificación crediticia de estos. La pérdida sufrida por el deterioro en la calificación crediticia no requiere que el acreditado sufra quebranto alguno, sin embargo, dicho deterioro provoca una pérdida en el valor de la cartera crediticia resultando en serios problemas de liquidez y rentabilidad.

El riesgo de acreditado, es el que presenta mayores problemas potenciales para la Entidad y por lo tanto será el enfoque principal de las políticas de medición y control. La mora en la cartera de créditos, se considera contagiosa y capaz de elevarse a una situación que afecte a todos los aspectos financieros de la institución. Los costos administrativos aumentarán debido a las operaciones adicionales de cobranza. De igual manera, los problemas de liquidez, generados por los problemas de pago, afectaran la capacidad de la institución de renovar créditos a clientes existentes, además de colocar créditos nuevos causando problemas de imagen que pueden generar más deterioración en la calidad de cartera.

Componentes de la Administración de Riesgo Crediticio

Es importante que la Entidad administre el riesgo crediticio inherente, tanto en la cartera total, como en el riesgo de créditos y transacciones individuales. Para esto, la Entidad identificará, medirá, monitoreará, y controlará el riesgo crediticio, a través de la implementación de estrategias, políticas, y procedimientos adecuados. Estos mismos serán periódicamente evaluados y revisados por el Comité de Riesgos para asegurar que concuerdan con las circunstancias dinámicas de la institución.

Las deficiencias más comunes en la administraron de riesgos crediticios de las IMFs incluyen los factores mencionados a continuación, y que serán de atención especial de la Dirección y el Comité de Riesgos:

- 1) La falta de manuales y documentación general de políticas y procesos
- 2) Supervisión inadecuada del proceso de crédito
- 3) Sistema de información no conforme a las necesidades de la institución
- 4) Inconsistencia en la aplicación de políticas y procedimientos crediticios
- 5) Falta de sistemas de control interno y procesos adecuados de auditoría

3.2 MEDICION DE REISGOS CREDITICIOS

La medición efectiva del riesgo de acreditado ¹³ requiere 1) la medición y análisis del riesgo con el uso de indicadores apropiados y un sistema de clasificación de cartera, y 2) la calificación individual de los créditos.

Medición y Análisis de Riesgo

En conformidad con las mejoras prácticas el indicador de medición de riesgo usado por la Entidad será la **Cartera en Riesgo**. La Cartera en Riesgo toma en cuenta el monto de la cartera que tiene uno o más pagos del principal en atrasos¹⁴. Este indicador muestra efectivamente el monto y el porcentaje de la cartera afectada por problemas de mora. La Cartera en Riesgo estará siempre expresada en relación al número de días de atraso. Por ejemplo, Cartera en Riesgo después 1 día o Cartera en Riesgo después 30 días.

Relacionado al indicador de la Cartera en Riesgo es la medición de las reservas existentes en relación a la instancia de cartera en riesgo. Expresado como porcentaje, la **Cobertura de Reservas** para incobrables mide el porcentaje de la cartera con uno o más pagos del principal en atrasos que es cubierto por las reservas que han sido

creadas por la Entidad. Esto es un indicador general de que tanto está la institución preparada para absorber las posibles pérdidas. En todos los casos, las reservas serán creadas según la antigüedad de la cartera en riesgo y la probabilidad de recuperación, y de acuerdo a las características de cada producto crediticio como sea indicado en el Manual de Crédito.

A continuación se presenta un ejemplo de calculo de las tasa de reserva según rangos de antigüedad de una cartera para el producto crediticios del Capital de Trabajo.¹⁵

<u>Cartera</u>	<u>Probabilidad de Recuperacion</u>	<u>Tasa de Reserva</u>
0 días de atraso	99%	1%
1-7 días de atraso	90%	10%
7-30 días de atraso	85%	15%
30-60 días de atraso	70%	30%
60-90 días de atraso	40%	60%
90 a 180 días de atraso	0%	100%
+ 180 días de atraso	0%	100%

<u>Indicador</u>	<u>Interpretación</u>	<u>Estándares</u> ¹⁶
Valor total de cartera en riesgo/ Cartera total	Muestra efectivamente el monto y el porcentaje de la cartera afectada por problemas de mora.	< 5% Mas de 30 días
Valor de Reserva/ Valor de cartera en riesgos	Mide el porcentaje de la cartera en riesgo que es cubierto por las reservas que han sido creadas por la Entidad	Depende de la antigüedad de la cartera en riesgo. Entre 50% a 100%.

¹⁴ Cuando un préstamo tiene una o más cuotas vencidas y no pagadas, el saldo total de ese préstamo se considera en riesgo y por lo tanto el saldo total forma parte de la cartera afectada.

¹⁵ Inciso 7 “Provisionamiento de cartera crediticia”, Reglas de Carácter Prudencial para las Entidades de Ahorro y Crédito Popular con activos entre 500,000,000 y 280,000,000 UDIS emitido por CNBV no se refiere a provisionamiento de cartera crediticia de microcredito. En su lugar, se establece el provisionamiento de cartera de créditos para consumo y vivienda que describe porcentajes de reservas preventivas distintos a los presentados y, en un grado mínimo, mas estricta para los días de mora entre 8 a 90 días. Normalmente, el nivel de reservas preventivas para microcréditos es superior a la de los créditos para consumo por la capacidad de pago de los acreditados, la frecuencia de los mismos, su nivel de riesgos y las garantías establecidas.

¹⁶ Estándares en conformidad con las mejoras prácticas de microfinanzas. Cada Entidad deberá establecer por política los niveles en que se considere tolerable.

La clasificación de la cartera tiene el objetivo de proveer un mecanismo de análisis y control. La clasificación es el proceso en que el activo es asignado a un nivel de riesgo según la probabilidad de recuperación. Para la Entidad, la clasificación mas útil será según la antigüedad de mora, tomando en cuenta la importancia del tiempo en la administración efectiva de riesgo. Generalmente, mientras más tiempo pasa, mayor probabilidad de que el prestatario no cumplirá con sus obligaciones. Por lo tanto, las medidas tomadas por la Entidad serán distintas en cada instancia, tanto en la creación de reservas, como en los procesos de recuperación, lo cuales se describirán en el Manual de Crédito.

La clasificación de riesgos de la cartera generalmente dependerá del plazo del crédito y la frecuencia de los pagos. A continuación se presenta la clasificación de una cartera de préstamos para el producto del Capital de Trabajo con plazos de seis meses y pagos semanales en conformidad con las mejoras prácticas.

Cartera	Valor	% de Cartera Riesgo
Cartera Total	15,650,000	100%
0 días de atraso	14,319,750	91.50%
1-7 días de atraso	148,675	0.95%
7-30 días de atraso	172,150	1.10%
30-60 días de atraso	156,500	1.00%
60-90 días de atraso	133,025	0.85%
90 a 180 días de atraso	175,280	1.12%
+ 180 días de atraso	117,375	0.75%
Cartera en Riesgo	903,005	5.77%

Para agregar mas detalle en la medición de riesgo crediticio, la Entidad incluirá además el análisis de la cobertura de riesgo. A continuación se presenta un ejemplo de la medición de cobertura de reserva para categoría de riesgo y el nivel de cobertura total.

Cartera	Valor	% de Cartera	Reserva	Cobertura de Reserva
0 días de atraso	14,319,750	91.50%	143,198	1%
1-7 días de atraso	148,675	0.95%	14,868	10%
7-30 días de atraso	172,150	1.10%	25,823	15%
30-60 días de atraso	156,500	1.00%	46,950	30%
60-90 días de atraso	133,025	0.85%	79,815	60%
90 a 180 días de atraso	175,280	1.12%	175,280	100%
+ 180 días de atraso	117,375	0.75%	117,375	100%
Total	903,005	5.77%	603,308	67%

Calificación de Créditos

La medición y análisis de riesgo crediticio no se limitará al análisis de la cartera total, pero incluirá también la consideración de créditos individuales.

Con su experiencia, la Entidad desarrollará e implementará un sistema interno de calificación con lo que se pueda identificar los créditos, y más importante, los prestatarios que representen el mayor nivel de riesgo, utilizando el conteo del número de días en atraso que ha tenido el crédito durante el ciclo de repago. Tal medición es un indicador de nivel de cumplimiento histórico del prestatario independientemente del grado o el valor del atraso que ha tenido.

A continuación se presenta un ejemplo de un sistema de calificación de créditos:

Crédito/ prestatario A	cero días de pagos atrasados
Crédito/ prestatario B	entre 1 y 5 días de atraso
Crédito/ prestatario C	entre 5 y 10 días de atraso
Crédito/ prestatario D	mas de 10 días de atraso

Estas calificaciones servirán para el análisis de la cartera actual, la efectividad de administración de sucursales y oficiales de crédito individual, y en el análisis de solicitudes en casos de renovación lo que será detallado en el Manual de Crédito.

3.3 EL MONITOREO DEL RIESGO CREDITICIOS

El Proceso Crediticio

Para la administración efectiva de riesgo de acreditado, la responsabilidad incluirá el control y vigilancia sobre el proceso crediticio en todas las fases, todo lo que debería estar claramente documentado en el Manual de Crédito. En muchos casos, a pesar de las políticas establecidas, los problemas de riesgo se originan por la ejecución inadecuada de la gestión de crédito, y por lo tanto se considera como un componente esencial en la administración de riesgos.

Los requisitos generales para la promoción, estudio, otorgamiento, seguimiento y recuperación de los créditos, estarán establecidos, cuando menos, en las metodologías de cada uno de los productos o servicios a ofrecer, estarán incorporados en los respectivos manuales, y serán comunicados claramente a todos niveles operativos de la institución. La revisión periódica de los requisitos será la responsabilidad de la alta gerencia.

La administración de riesgo durante el proceso crediticio, se divide en dos categorías: 1) acciones tomadas *antes* del otorgamiento del crédito, y 2) acciones tomadas *después* del otorgamiento del crédito. Esto se presenta a continuación.¹⁷

¹⁷ Adaptado de “Client Focused Lending: The Art of Individual Lending”, Churchill, C. 1999

Administración de Riesgos en el Proceso de Crédito

Antes del Préstamo



Promoción: Requerimientos de Solicitantes
Filtrado de Solicitantes

Evaluación: Recopilación de Información
Análisis de Capacidad

Aprobación: Niveles de Autoridad

Después del Préstamo



Monitoreo: Generación de Informes
Procesos para Créditos Problemáticos
Ejecución de Contratos Legales

Promoción

El proceso crediticio inicia con la promoción de los créditos a clientes potenciales. La Entidad tendrá criterios fijos que servirán de guía a los oficiales de crédito en la búsqueda de clientes nuevos. Estos criterios incluirán características generales del prestatario, su actividad económica, y la zona geográfica que son detectables antes de un profundo análisis del prestatario. El oficial de crédito será responsable de dar a conocer a los solicitantes, los deberes y derechos relacionados con el contrato de crédito y características de la institución. Esto servirá como parte de una educación general para los solicitantes, algo importante para clientes con menor experiencia crediticia. La Entidad iniciará el proceso de documentación del crédito en esta etapa por razones de monitoreo, control, y eficiencia.

Evaluación

La evaluación del crédito tiene dos etapas, la recopilación de información del solicitante, y el análisis de la capacidad del solicitante de poder cumplir con las obligaciones del crédito.

La documentación será esencial durante esta etapa. La Entidad tendrá una lista de chequeo para asegurar la cabalidad de la información en el momento del análisis, tomando en cuenta la información necesaria para crear un perfil de riesgo adecuado. En general, la información del cliente que no responde a este fin será limitada.

El criterio de análisis incluirá como mínimo, los siguientes aspectos:

- Monto y propósito del préstamo
- Fuente de repago
- Capacidad de pago basada en el flujo de caja
- Calidad y composición de los activos, pasivos, y contingencias del solicitante (dependiendo del monto de crédito)
- Record histórico del cliente con la IMF, o en caso que sea posible, con otras instituciones financieras o empresas donde ha tenido crédito
- Obligaciones actuales con otros acreedores
- Inspección física del lugar del negocio
- Evaluación del carácter del solicitante
- Experiencia empresarial del solicitante

En algunos casos, la Entidad puede considerar el uso de garantías u otros tipos de colateral. Sin embargo, estas consideraciones no obviarán o minimizarán la necesidad de un análisis completo de la capacidad del prestatario de cumplir con sus obligaciones, ni compensará por información incompleta en el proceso de análisis. Por lo general, el requisito de una garantía será mínimo o no existente y por lo tanto, el estudio y análisis del crédito asumirá más importancia.

Aprobación

La Entidad tendrá líneas directivas claramente documentadas y comunicadas sobre el proceso de aprobación y la autoridad de aprobación de los individuos y/o Comités de Crédito. La autoridad de aprobación será sancionada por el Consejo de Administración o su equivalente. La autoridad incluirá aprobación de créditos nuevos, renovaciones, y reestructuración y refinanciamiento, en los casos que sea permitido, y su

documentación correspondiente. La autoridad de aprobación será conmensurativa al nivel de experiencia y lugar en la jerarquía gerencial.

Monitoreo y Recuperación

El sistema de monitoreo incluirá, la generación de informes, el proceso para créditos problemáticos, y la ejecución de contratos legales, además de proveer a la Entidad, la capacidad de tomar acciones correctivas en el tiempo oportuno.

La generación de informes que presenten las mediciones de riesgo mas relevantes (ver sección anterior) y su interpretación, será dictada por política. El indicador más relevante en el monitoreo es el atraso de pagos medido por la Cartera en Riesgo a nivel de créditos individuales y de la cartera total. Otros indicadores menos cuantificables incluyen una deterioración en el entorno del negocio del prestatario por fluctuaciones en ventas, desastres naturales, otros eventos imprevisibles, y el uso no autorizado de fondos de crédito. La Entidad tendrá un sistema establecido para la revisión diaria de la cartera y sus créditos individuales, a través la interpretación de reportes a varios niveles y visitas personales a clientes.

De igual manera, la Entidad tendrá un proceso de administración para créditos problemáticos. Este proceso incluirá la identificación de los individuos y departamentos responsables en las varias fases de cobranza, las acciones o medidas a tomar, revisión de la documentación y nuevos requisitos, y el seguimiento el caso. Deberá existir evidencia claramente presentada en el archivo del cliente de todos los pasos tomados por la Entidad en el proceso de recuperar el crédito, incluyendo cualquier proceso jurídico.

Documentación

La documentación es una parte esencial del proceso crediticio y es requerida en cada fase del ciclo incluyendo promoción, análisis, aprobación, y monitoreo. La documentación de los créditos estará estandarizada para cada prestatario incluyendo el archivado de información del cliente y su custodia.

En general, cada paso importante en el proceso crediticio tendrá su documentación correspondiente que incluya la información relevante recopilada del análisis del crédito, evidencia de las personas involucradas en el proceso, la fecha o fechas de la actividad, y la instancia de aprobación o revisión en caso que sea necesario.

La documentación establece la relación entre la IMF y el prestatario, y forma la base importante de cualquier acción legal que sea necesaria, en caso que en el futuro el crédito sea problemático. De igual manera, la documentación es fundamental para el buen funcionamiento de los procesos de auditoría internos y externos, y la supervisión general del proceso crediticio.

3.4 EL CONTROL DE RIESGO CREDITICIO

Elementos de la Política Crediticia

Las políticas y procedimientos que son desarrollados e implementados apropiadamente permiten que la Entidad pueda: 1) mantener estándares altos de colocación, 2) monitorear y controlar el riesgo, 3) evaluar nuevas oportunidades de negocio, y 4) identificar y administrar créditos problemáticos.

La política crediticia establecerá requerimientos en relación a los siguientes temas:

- **Limites de tipo de actividad.** Negocios o actividades que serán o no, objeto de financiación, ya sea por su actividad económica, su ubicación geográfica, y sus riesgos relativos (porque desempeñan actividades de alto riesgo económico o geográfico, o se presentan para incentivar actividades delictivas, o no le interesa a la microfinanciera por otras razones).
- **Limites de montos.** Limites de crédito para deudores individuales (topes máximos por prestatario y criterios para su renovación y reestructuración).
- **Limites geográficos.** Definición del mercado geográfico claramente delineado de acuerdo al conocimiento del mercado y experiencia de gerencia y personal.

- **Limites de créditos para grupos relacionados.** Grupos que constituyan riesgo común (parentesco por consaguinidad o afinidad, relaciones comerciales, u otro tipo de relación que pueda resultar en dependencia económica).
- **Limites de concentración.** Restricciones por actividad económica, ubicación geográfica, y/o categoría de crédito (consumo, vivienda, comercio). En base a dicha segmentación, la totalidad de los créditos no podrán exceder el porcentaje o cantidad que se considere tolerable.
- **Limites de plazo.** Definición del plazo máximo por cada producto crediticio.
- **Tasa de interés.** La tasa efectiva que cobrara la institución por cada producto crediticio, suficiente para cubrir el costo de fondeo, costos administrativos, y perdidas anticipadas con un margen razonable de rentabilidad.
- **Instancias de aprobación.** Limites de autoridad de acuerdo al monto de créditos, categoría del préstamo, así como los tipos de riesgos asociados y la experiencia y capacidad del individuo en el cargo.
- **Incentivos y castigos.** Incentivos por el cumplimiento y castigos por el incumplimiento de lo pactado en el acuerdo con el prestatario que pueda incluir sanciones monetarias, limitaciones de servicios futuros, etc.
- **Provisiones y reservas.** Las provisiones requeridas para protección del patrimonio institucional, la cuales deberán ser, al menos las establecidas por la CNBV, o en todo caso basadas en la experiencia previa de la Entidad. Las provisiones o reservas preventivas, de acuerdo con los factores de calificación de riesgo, se cuantificaran y contabilizaran mensualmente.
- **Reestructuración o refinanciación.** Identifica las condiciones bajo las cuales se puede considerar una reestructuración o refinanciamiento de un crédito

problemático, la instancia de aprobación, la documentación, y las provisiones requeridas.

La formación de dichas políticas será el resultado de un análisis profundo de riesgo, según experiencia propia, y no por limitaciones establecidas arbitrariamente. En caso que la Entidad tenga poca experiencia, o este introduciendo productos nuevos, el establecimiento de políticas será un producto de una vigilancia de riesgo constante durante un periodo de prueba. En caso que la Entidad esta regulada por la CNBV, tendrá que cumplir con los requisitos adicionales identificados por la ley.

El Rol de la Metodología Crediticia

La metodología crediticia juega un rol importante en la administración de riesgo crediticio y es usualmente el factor más distintivo de una microfinanciera. La experiencia ha demostrado algunas medidas incorporadas en la metodología crediticia que, bajo ciertas condiciones, puede contribuir al objetivo de reducir el riesgo en el proceso crediticio. Dichas medidas, serán consideradas en el diseño de nuevos productos y mejoras en los mismos, y se presentan a continuación:

Créditos grupales: Prestamos a grupos de personas que asumen una garantía grupal pueden reducir el riesgo de prestar a personas que carezcan de experiencia, garantías reales, u otra evidencia de capacidad.

Evaluaciones Cualitativas del Solicitante

Evaluaciones de cualidades del solicitante como reputación en la comunidad, experiencia y conocimiento del negocio, aspectos de su carácter revelado en entrevistas, y cumplimiento en otras relaciones profesionales, sirven como factores complementarios en el análisis de crédito.

Incrementos de Montos Graduales

Aumentos en créditos sucesivos son limitados por montos máximos por ciclo de crédito o incremento de porcentaje usualmente vinculado con el record de

repago del clientes en créditos previos, y en algunos casos, el cumplimiento de requisitos de ahorro.

Montos de Crédito Iniciales Pequeños

Sin previa experiencia con la Entidad, el solicitante es limitado a montos de créditos restringidos. Elegibilidad a montos mayores es obtenida solo después que el cliente demuestre su capacidad y voluntad de pago con la institución.

Plazo y Frecuencia de Pago

Basado en el flujo de caja del solicitante, la Entidad restringe plazos de crédito a corta duración (4 a 6 meses) y requiere pagos frecuentes (semanales, cada dos semanas)

Diseño del Producto basado en la Demanda

Productos crediticios diseñados con un conocimiento comprensivo de clientes incluyendo sus capacidades y hábitos tienen un mayor potencial de generar comportamientos deseados en los clientes.

Servicio al Cliente

La atención al cliente da prioridad a la agilidad en el servicio, a la amabilidad del personal, y, en general, al desarrollo de una relación duradera con el cliente.

Medidas Correctivas

En caso que la Entidad sobre pase los limites establecidos por política, la Dirección General, con la aprobación del Consejo de Administración, considerará las siguientes acciones como medidas correctivas.

- Reforzar los procesos de capacitación a los oficiales de crédito.
- Revisar y hacer ajustes al proceso de reclutamiento de los oficiales de crédito para asegurar un perfil adecuado con los requerimientos del puesto.

- Fortalecer los procesos de investigación del mercado evaluando la relación de la mora con el posible descontento de los clientes con el servicio y/o con problemas en el diseño de producto.
- Reforzar la supervisión de todas las fases del proceso crediticio.
- Desacelerar el crecimiento en la cartera.

3.5 INFORMACIÓN Y REVELACION DE LOS RIESGOS

La efectividad de las políticas y procedimientos implementados por la Entidad depende en gran parte de la capacidad del sistema de información. Para que sea efectivo, el sistema deberá proporcionar información relevante y confiable a las personas responsables en el tiempo oportuno.

La información generada permite al Consejo de Administración, a la gerencia, y a otras áreas responsables, el cumplir con su responsabilidad de supervisión. El sistema ayudará, tanto en el monitoreo del proceso crediticio, recopilando información relevante en los varios fases asegurando el cumplimiento y secuencia de los pasos, como en la implementación de la política crediticia, lo cual mantendrá los niveles de riesgo dentro de los límites establecidos.

Será responsabilidad de la Dirección General el asegurar la implementación de un sistema de administración crediticia que monitoree las circunstancias cambiantes de los créditos, la regularidad de los pagos, y otros atributos de los créditos por sucursal y tipo de producto. La Dirección General designará como encargado de calcular y administrar el riesgo crediticio a la Gerencia de Crédito y los respectivos sucursales con base en la información que produzca el sistema de información.

Este seguimiento se hará en cada sucursal, de manera detallada así:

- Por sucursal (diario)
- Por asesor (cuando menos semanalmente)
- Por producto crediticio (en forma mensual)

- Por cuotas vencidas (diario)
- Por antigüedad de saldos y días de vencidos (diario)

Los resultados de dicho seguimiento deben ser informados con la misma periodicidad a la Gerencia de Créditos y semanalmente a la Dirección General.

La Dirección General será responsable de someter mensualmente al Consejo de Administración el informe de cartera con los indicadores de riesgos, y será responsable de justificar cualquier desviación en los límites de exposición de riesgo y/o en las proyecciones previamente elaboradas. (Anexo 1)

CAPITULO IV

LA ESTRUCTURA DEL BALANCE

4.1 LA IDENTIFICACION DEL LOS RIESGO EN EL BALANCE

La Composición del Balance

La composición del balance general de la Entidad, que involucra las fuentes y utilización de fondos, es uno de los factores claves que determinan el nivel de riesgo enfrentado. Los riesgos contenidos en el balance serán analizados para evaluar la importancia de los cambios discretos en la composición, y calidad de los activos y pasivos, debido a que su estructura tiene un impacto directo en la rentabilidad. Por lo tanto, la gestión de los activos y pasivos será uno de los controles de riesgo financiero más importante.

Activos

La composición de los activos indica el uso de los recursos que han sido generados, y los riesgos inherentes en los varios usos de estos recursos. El perfil de riesgo de la Entidad será detectado a través el análisis de la proporción relativa de varias clases de activos, durante un periodo de tiempo, y en relación a lo proyectado y/o los limites establecidos.

Los activos estarán clasificados según su capacidad de generar ingresos, identificados como activos productivos y activos no productivos. La mayor proporción de activos productivos en relación a activos totales resultará en mayor capacidad de ingreso. El activo productivo más importante para la Entidad será la cartera de créditos.

De igual manera, los activos estarán clasificados según su nivel de liquidez, el cual es definido de acuerdo a su capacidad de ser convertidos a efectivo. Tales activos proporcionarán a la Entidad, mayor agilidad de enfrentar necesidades financieras no esperadas, o excesos de límites de riesgo en otras áreas.

Distinto a los bancos tradicionales, la Entidad tenderá a mantener menor diversidad en los grados de liquidez de sus activos. Por lo general, dependerá en una categoría limitada de activos líquidos tales como fondos en efectivo y ciertos instrumentos de inversión a corto plazo. Salvo en pocas circunstancias excepcionales, la cartera de créditos de la Entidad no es negociable, y por lo tanto, no estará considerada como un activo líquido.

Los riesgos principales enfrentados por la Entidad en relación a la estructura de sus activos, incluyen la posibilidad de un deterioro en el rendimiento generado por los activos, y la incapacidad de vender los activos en un momento dado para hacer frente a las obligaciones de la Entidad.

Pasivos

La administración de los pasivos se enfoca en la satisfacción de las necesidades de financiamiento en el mediano y largo plazo. La estructura de pasivos impactará directamente a los costos de operación y determinará el potencial de rentabilidad y nivel de riesgo. Por lo tanto, el perfil de riesgo de la Entidad será detectado a través del análisis de los pasivos en el balance que revelará información importante sobre las fuentes de financiamiento.

Los factores principales que distinguen la estructura del balance de la Entidad relativos a otras IMFs serán encontrados en el lado pasivo, y no necesariamente en el lado de los activos, siendo generalmente las fuentes de financiamiento el indicador de distinción. Típicamente la fuente de fondeo principal de las IMFs es el capital patrimonial contribuido de donaciones, préstamos con tasas blandas; en algunos casos, depósitos de miembros, depósitos institucionales; y en un menor grado, depósitos del público.

La Entidad clasificará los pasivos en aquellos que generan un costo financiero (onerosos), y aquellos que no generan un costo financiero (no onerosos). Los onerosos se clasificarán según su duración de corto a más largo plazo.

Los riesgos principales enfrentados por la Entidad en relación a la estructura de sus pasivos son: el riesgo de dependencia de un limitado número de fuentes de financiamiento, dependencia de financiamiento con tasas subvencionadas, costos financieros en exceso de la capacidad de pago de la Entidad, e incertidumbre de la estabilidad del financiamiento.¹⁸

4.2 LA MEDICION DE LOS RIESGOS EN EL BALANCE

Indicadores de Medición

En relación a los activos, los indicadores claves en la medición de riesgo, serán: el cambio en el valor, composición, calidad y rendimiento de los activos productivos, y su relación a los activos totales durante un periodo de tiempo.

En relación a los pasivos, los indicadores claves en la medición de riesgo serán: el valor, composición, costos financieros, e importancia relativa de varias fuentes de financiamiento.

A continuación se presentan los indicadores utilizados en la medición de riesgo del Balance de la Entidad:

Indicador	Interpretación	Estándares¹⁹
Activos productivos ²⁰ / Activos totales	La mayor proporción de activos productivos en relación a activos totales resultará en mayor capacidad de ingresos.	80% - 90%
Valor de cartera/ Activos totales	Por lo general, la cartera de créditos es el activo con mayor capacidad de ingresos. La mayor proporción de préstamos en relación a activos totales resultará en mayor capacidad de ingresos, mientras que aumentará la	80% - 85%

¹⁸ El riesgo de balance o de “brecha” que surge como consecuencia de un “descalce” considerable entre los activos y pasivos a diferentes plazos, será tratado en el capítulo Riesgo de Liquidez

¹⁹ Estándares en conformidad con las mejores prácticas de microfinanzas. Cada Entidad deberá establecer los niveles en que se considere tolerable o deseable.

²⁰ Activos Productivos son aquellos que generan ingresos por concepto de intereses y comisiones en una IMF.

	exposición de la Entidad a riesgo crediticio.	
Ingresos de cartera/ Cartera promedio	El mayor rendimiento de la cartera de créditos resultara en mayores niveles de ingresos.	Depende de tasa del interés cobrada. Impactado por condiciones del mercado
Tasa efectiva de cartera- Rendimiento de Cartera	La mayor brecha entre la tasa efectiva de la cartera de créditos y el rendimiento actual de la cartera, indicará problemas en la gestión de crédito y limitación de la Entidad de generar el ingreso esperado de su cartera.	< 4%
Captación directa/ Pasivos totales ²¹	La proporción de captación directa en relación a los pasivos totales, indicará el grado de importancia de la captación del público en la estrategia de financiación de la Entidad.	Depende de las condiciones del mercado y la estrategia de la institución.
Gastos financieros/Cartera Promedio	Mayores gastos financieros relacionados con la cartera de crédito, indican un aumento en la tasa de interés promedio pagada por la Entidad, y/o un mayor uso de fondos prestados para financiar sus actividades crediticias.	Depende del costo de fondos disponibles en el mercado.
Gastos financieros/ Pasivos de fondeo promedio	Mayores gastos financieros relacionados con los pasivos de fondeo, indicaran cambios en la tasa de interés pagada por la institución, y posibles cambios en las fuentes de financiamiento.	Depende del costo de fondos disponibles en el mercado.
Ingresos provenientes de interés- gastos financieros/ Activos productivos promedios	La diferencia entre los ingresos provenientes de interés y los gastos financieros relativos a los activos productivos, revelara el margen de interés neto, y es una función de las tasas de interés, volumen y mezcla de activos productivos y pasivos.	Depende de las condiciones del mercado. Debe ser positivo.

²¹ La captación directa incluye las categorías de depósitos de exigibilidad inmediata, depósitos a plazo, y títulos de crédito emitidos.

4.3 EL MONITOREO DE LOS RIESGOS EN EL BALANCE

Administración de Riesgos en el Balance

La determinación de la composición óptima de los pasivos y activos de la Entidad, será responsabilidad del Consejo de Riesgo, cuyo análisis dependerá del mercado financiero en que opera la Entidad, el grado de tolerancia de la institución al riesgo, y los niveles de rentabilidad que espera lograr. A nivel institucional, el cálculo y la administración de los riesgos del balance, serán responsabilidad de la Dirección Financiera, quien es responsable de las finanzas de la Entidad, bajo la supervisión de la Dirección General.

Para asegurar una administración efectiva, la Entidad aplicará varias perspectivas de análisis: el histórico, lo proyectado, y el pronóstico. El histórico compara la situación financiera actual con un periodo pasado que puede ser mensual, trimestral, o anual, utilizando un análisis de variación expresado en una forma monetaria y en porcentaje. La proyección compara la situación financiera con lo estimado por la institución y revela la exactitud de las proyecciones, las brechas de desempeño, y provee un guía para decisiones futuras. El pronóstico permite comparaciones entre diferentes escenarios proyectados y provee a la institución un mayor entendimiento del posible impacto de diferentes estrategias, políticas, y la interrelación entre los varios tipos de riesgo financiero.

Para la Entidad, es crucial que su capacidad de generar confianza en el mercado le permita atraer el financiamiento necesario, tanto en depósitos como en préstamos. En conjunto con el Consejo de Administración, la Dirección General formulará una estrategia de financiamiento de corto y mas largo plazo, tomando en cuenta la diversidad de fuentes optimas, la estabilidad de estas fuentes, y los costos relacionados.

Las siguientes consideraciones serán importantes en el monitoreo de los pasivos y los riesgos inherentes.

- La proporción de pasivos de corto plazo y pasivos de largo plazo (incluyendo depósitos)

- La diversificación de las fuentes de financiamiento.
- El costo del financiamiento.
- La estabilidad del financiamiento, especialmente en tiempos de posible crisis.
- Suposiciones sobre el crecimiento de los pasivos.

4.4 EL CONTROL DE LOS RIESGOS EN EL BALANCE

Definición de Políticas

El objetivo de la gestión de activos y pasivos es producir un flujo creciente y constante de ingreso neto proveniente de interés. Este objetivo será realizado cuando la Entidad logra el nivel relativo de activos, pasivos, y riesgo optimo. Por lo tanto, la Entidad establecerá e implementará políticas en relación a las siguientes áreas:

- **Precios en préstamos y depósitos** que mantendrá la Entidad para todo tipo de pasivos de fondeo, deposito de ahorro y a la vista, el periodo de vigencia de cada uno, y el proceso de revisión de lo mismo.
- **Tasas de interés para la cartera de créditos** que la Entidad debe mantener para todo tipo de producto crediticio, el periodo de vigencia de cada uno, y el proceso de revisión de lo mismo.
- **Diversificación de las fuentes de fondeo**, provenientes de depósitos o préstamos, deseada por parte de la Entidad para evitar una posible dependencia en una sola fuente de fondeo o un número limitado de fuentes.
- **Definición de márgenes de interés neto** que mantendrá la Entidad, medidos como la diferencia entre el ingreso providente de préstamos a clientes y los costos financieros en relación a los activos productivos.
- **Inversión relativa en la cartera de créditos** que mantendrá la Entidad, medida como el valor de la cartera, en relación al valor de activos totales expresados en un rango de porcentajes.

Medidas Correctivas

En caso que la Entidad sobrepase los límites establecidos por política, relacionados con la estructura del balance y/o se desvíe sustancialmente de las proyecciones financieras, la Dirección General, con la aprobación del Consejo de Administración, considerará las siguientes acciones como medidas correctivas.

- Aceleración o desaceleración en la tasa de crecimiento de activos, en particular la cartera de créditos.
- Ajuste en las tasas de interés cobradas en productos crediticios existentes
- Renegociación, en lo que sea razonable, el precio en préstamos y depósitos.
- El diseño de nuevos productos crediticios y productos de ahorro con tasa de interés distintos.

4.5 INFORMACIÓN Y REVELACIÓN DE LOS RIESGOS

Emisión y Análisis de Reportes

Un componente fundamental de la administración de riesgos es el acceso a la información. Los estados financieros representan la fuente de información más relevante para la administración de los riesgos financieros incurridos por la institución, y por lo tanto, su transparencia absoluta será una prioridad de la Dirección.

La Dirección General será responsable de someter mensualmente al Consejo de Administración, los Estados Financieros de la Entidad, con los indicadores de desempeño. (Ver Anexo 2, 3) La Dirección General será responsable de justificar cualquier desviación en la estructura, composición, o crecimiento en las cuentas relevantes en el Balance y Estado de Resultados, en relación a los límites de exposición establecidos por la Entidad, y/o desviaciones en las proyecciones financieras previamente elaboradas. Por lo tanto, la Dirección General implementará un proceso de retroalimentación con las diversas unidades de negocio para evaluar y emitir juicios en la toma de decisiones, y desempeño de los respectivos departamentos.

CAPITULO V

RENTABILIDAD

5.1 IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS

Estructura de Ingresos y Gastos

El estado de resultados es la fuente de información principal para la rentabilidad de la Entidad, demostrando las fuentes de ganancia, su cantidad, y su calidad. Por lo tanto, la rentabilidad es uno de los indicadores más relevantes para medir la competitividad de una institución y la calidad de su gerencia. Las ganancias permiten a la Entidad mantener un cierto perfil de riesgo y provee un colchón contra problemas a corto plazo. La necesidad de generar ganancias implica la necesidad de administrar riesgos.

Varios factores financieros y organizacionales, determinarán la sostenibilidad de largo plazo de la Entidad y sus operaciones. De principal importancia, es la necesidad de mantener niveles de Cartera en Riesgo mínimos para evitar una deterioración en la base de capital. De igual manera, la Entidad tendrá que devengar un nivel de ingreso de sus operaciones crediticias suficiente para cubrir los siguientes requerimientos:

- a. Cubrir los costos financieros (margen financiero positivo)
- b. Cubrir todos los costos operativos y administrativos, incluyendo el costo de provisión para cuentas malas y los costos financieros (autosuficiencia operativa)
- c. Cubrir todos los costos relacionados con la mitigación de los efectos de inflación, y los ajustes para fondos subvencionados (autosuficiencia financiera)
- d. Contribuir al aumento en la base de capital (retorno sobre patrimonio)

Los riesgos principales enfrentados en relación a la rentabilidad, son resultado de cambios en la composición de varias fuentes de ingresos y egresos que afectan la eficiencia de la Entidad. Para muchas IMFs, los altos costos de operación del área de crédito, siguen siendo un obstáculo significativo en mayor grado que los otros costos, y

de mayor importancia que cambios en las fuentes de ingreso. Por lo tanto, será de importancia principal, el enfoque en la eficiencia operativa.

5.2 MEDICION DE LOS RIESGOS

Indicadores de Medición

La capacidad de controlar los riesgos relacionados con la rentabilidad, será medida por un grupo de indicadores útiles para detectar cambios, y tendencias en la situación financiera de la Entidad y sus operaciones. Estos indicadores incluirán mediciones de rentabilidad, además de eficiencia y productividad en las áreas operativas consideradas más influyentes en los resultados.

Los indicadores se presentan a continuación:

Rentabilidad

Indicador	Interpretación	Estándares²²
Ingresos netos/ Patrimonio promedio	El retorno sobre el patrimonio mide la capacidad de la Entidad de aumentar su capital y producir un retorno a sus accionistas.	Debe ser positivo con una tendencia creciente
Ingresos netos/ Activos promedios	El retorno sobre los activos indica el grado en que los recursos invertidos en los activos generan ganancias para la Entidad.	Debe ser positivo
Ingresos totales- gastos de administración, operación, provisión para cuentas malas, y costos financieros	La autosuficiencia operativa mide la capacidad de la Entidad de cubrir los costos recurrentes de las operaciones y la intermediación financiera.	> 100%
Ingresos totales- gastos de administración, operación, provisión para cuentas malas, costos financieros + ajustes para inflación y fondos subvencionados.	La autosuficiencia financiera mide la capacidad de la Entidad de sostener sus operaciones en el largo plazo frente a los efectos de inflación y libre de subsidios.	> 100%

²² Estándares en conformidad con las mejoras prácticas de microfinanzas. Cada Entidad deberá establecer los niveles en que se considere tolerable o deseable.

Eficiencia y Productividad

Indicador	Interpretación	Estándares²³
Numero de prestatarios/ Numero de personal	El mayor número de prestatarios en relación al personal, indica una mayor productividad de los RRHH.	200 - 250
Numero de prestatarios/ Numero de oficiales de crédito	El mayor número de prestatarios en relación a los oficiales de crédito, indica una mayor productividad y típicamente resultará en mayor capacidad de generar ingresos.	400 - 500
Cartera bruta/ Numero de oficiales de crédito	Un aumento en el valor de cartera relacionado con los oficiales de cartera, indica una mayor productividad y resultará en mayor capacidad de generar ingresos	Depende del valor de crédito promedio de la Entidad
Gastos operativos/ Valor de cartera total	En menor nivel de gastos operativos relacionados con la cartera total, indica una mayor eficiencia en las operaciones.	Depende del valor de crédito promedio de la Entidad < 20%
Renovación de prestamos/ Numero de prestamos cancelados (pagados en totalidad)	La retención de los clientes, medida como la relación entre la renovación de préstamos y la cancelación de préstamos, indica la capacidad de la Entidad de mantener a sus clientes, resultando en menores costos operativos y típicamente un mayor capacidad de generar ingresos de montos de préstamos crecientes.	85% - 95%
Valor de cartera total/ numero de prestatarios	Un saldo promedio por prestatario creciente resultara en mayor capacidad de generar ingresos y mejores niveles de eficiencia.	Depende del mercado meta de la Entidad
Saldo de cuentas de ahorro/ numero de cuentas de ahorro	Un saldo promedio en cuentas de ahorro creciente resultará en mejores niveles de eficiencia.	Depende del mercado meta de la Entidad

²³ Estándares en conformidad con las mejoras prácticas de microfinanzas. Cada Entidad deberá establecer los niveles en que se considere tolerable o deseable.

5.3 MONITOREO DE LOS RIESGOS

Administración de los Riesgos

La determinación de los niveles óptimos de ingresos y gastos de la Entidad, serán responsabilidad del Comité de Riesgos, cuyo análisis dependerá del ámbito operativo, de la tolerancia de la Entidad al riesgo, y de los niveles de rentabilidad que espera lograr. A nivel institucional, el cálculo y la administración de los riesgos asociados con la rentabilidad, serán responsabilidad de la Dirección Financiera, quien es responsable de las finanzas de la Entidad, bajo la supervisión de la Dirección General.

Para asegurar una administración efectiva, la Entidad aplicará varias perspectivas de análisis: el histórico, lo proyectado, y el pronóstico, en lo que se puede observar cambios y tendencias tanto en la estructura del estado de resultados como en los indicadores de rentabilidad y eficiencia. Las variaciones revelarán cambios en las políticas y estrategias de la institución, deterioración o mejoras en su capacidad de implementar las políticas y estrategias, y/o cambios en el entorno.

Las siguientes consideraciones serán importantes en el monitoreo. Cambios y tendencias en:

- Los fuentes de ingreso
- Los ingresos de intereses provenientes de la cartera de créditos
- Los gastos de financieros relacionados a depósitos y otras fuentes de fondeo
- Los gastos de operación de varios tipos
- El gasto de provisión para préstamos incobrables
- Los niveles de productividad
- Los márgenes de intermediación

5.4 CONTROL DE LOS RIESGOS

Definición de Políticas y Estrategias

El objetivo del control de los riesgos, relacionado con la rentabilidad, en particular la capacidad de la Entidad de generar ingresos suficientes y controlar costos, requiere la formulación de políticas y estrategias tanto financieras como operativas en las siguientes áreas:

- **El proceso de formulación y control de presupuestos.** El mecanismo utilizado por la Entidad que garantice participación de los centros de costos en la justificación de presupuestos y control sobre los presupuestos.
- **Sistema de compensación variable.** El pago de incentivos al personal operativo vinculado con el cumplimiento de estándares de productividad y el control de los riesgos.
- **Limites en los gastos operativos y administrativos.** Restricciones en los niveles de gastos operativos y administrativos. La totalidad de los gastos no podrá exceder el porcentaje del valor de la cartera de créditos que se considere tolerable.
- **Fidelidad del cliente.** Estrategias que promuevan una retención del cliente a través de incentivos, la introducción a servicios o productos nuevos, precios preferenciales y reconocimientos individuales.

Medidas Correctivas

En caso que la Entidad sobrepase los límites establecidos en relación con la estructura de gastos e ingresos y/o se desvíe sustancialmente de las proyecciones financieras, la Dirección General, con la aprobación del Consejo de Administración, considerará las siguientes acciones como medidas correctivas.

- Revisión del presupuesto preestablecido, ajustes o eliminación de gastos planeados al futuro, y/o eliminación de ciertos gastos recurrentes.

- Análisis de factores relacionados con la productividad del personal tales como la distribución de zonas de trabajo de los oficiales de crédito y la posible redistribución de las mismas zonas.
- Acciones disciplinarias dirigidas al personal cuyo desempeño se desvía considerablemente de los estándares establecidos.
- Medidas correctivas relacionadas al riesgo crediticio, y estructura del balance (ver Capítulo 3 y 4)

5.5 INFORMACIÓN Y REVELACION DE LOS RIESGOS

Emisión y Análisis de Reportes

La Dirección General será responsable de someter mensualmente al Consejo de Administración, los Estados Financieros de la Entidad con los indicadores de desempeño. (Ver Anexo 2, 3) La Dirección General será responsable de justificar cualquier desviación no anticipada en relación a los límites de exposición establecidos por la Entidad y/o con las proyecciones financieras previamente elaboradas. Por lo tanto, la Dirección General implementará un proceso de retroalimentación con las diversas unidades de negocio para evaluar y emitir juicios en la toma de decisiones y desempeño de los respectivos departamentos.

CAPITULO VI

ADMINISTRACION DE RIESGO DE LIQUIDEZ

6.1 LA IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS

Definición de Riesgo de Liquidez y su Impacto

La liquidez es necesaria para que la Entidad pueda compensar para fluctuaciones esperadas y no esperadas en su balance general, y para proveer fondos para crecimiento. La liquidez representa la capacidad de la Entidad de acomodar eficientemente las demandas de depositantes y otros pasivos, y cubrir aumentos en la cartera.

El riesgo de liquidez es la pérdida potencial por la imposibilidad de renovar pasivos o de contratar otros en condiciones normales, debido a la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales para hacer frente sus obligaciones, o bien, por el hecho de que una posición no pueda ser oportunamente adquirida. La definición anterior implica hacer explícita la distinción entre el riesgo de liquidez en el mercado y el riesgo de liquidez en el balance.²⁴

El riesgo de liquidez en el mercado se define como la imposibilidad total o parcial de negociar activos financieros a precios de mercado. En general, este tipo de riesgo se presenta únicamente en situaciones de elevada volatilidad en los mercados y no es una preocupación importante de la Entidad por su poca participación en el mercado.

El riesgo de balance o de “brecha” se define como la posibilidad de sufrir pérdidas derivadas de la necesidad de cumplir compromisos a corto plazo (pasivos), sin contar con los recursos correspondientes (activos), debido a vencimientos diferentes entre ambos (“descalce”). Este tipo de riesgo de liquidez surge como consecuencia de un

²⁴ Adaptado de Razu, Efraín, Chemonics International Inc., México 2004

“descalce” considerable entre los activos y pasivos a diferentes plazos, en particular en el corto plazo.

En una IMF la incapacidad de administrar la liquidez, en particular el riesgo de balance, tendrá consecuencias mas graves que en una entidad bancaria tradicional por las limitaciones, en muchos casos, del acceso a fondos de corto plazo para satisfacer necesidades inesperadas. A la misma vez, la opción de restringir crédito a prestatarios bajo estas condiciones, creará una crisis mas generalizada. Por lo tanto, el riesgo de liquidez será un importante enfoque de la Entidad.

6.2 LA MEDICION DE LOS RIESGOS

Indicadores de Medición

Los indicadores utilizados en la medición de los riesgos de liquidez, tomarán en cuenta el descalce de plazos existentes entre los pasivos y activos de corto plazo, y la disponibilidad de fondos para satisfacer las obligaciones de la Entidad.

Los indicadores se presentan a continuación:

Indicador	Interpretación	Estándares²⁵
Total de pasivos de corto plazo/ Total de activos líquidos de corto plazo ²⁶	Mide la relación del vencimiento de los pasivos de corto plazo con el vencimiento de los activos de corto plazo, e indica problemas de un posible “descalce”.	100% (indica un “match”)
Efectivo + Inversiones de corto plazo/ Activos totales	Mide el porcentaje de los activos que son líquidos o convertibles a efectivo en el corto plazo.	10%

²⁵ Coeficiente de Liquidez, Inciso 8, “Lineamientos en materia de coeficiente de liquidez”, Reglas de Carácter Prudencial para las Entidades de Ahorro y Crédito Popular con activos entre 500,000,000 y 280,000,000 UDIS emitido por CNBV.

²⁶ Este indicador, referido como el coeficiente de liquidez, definidos por la CNBV considera pasivos y activos de corto plazo todos aquellos con vencimiento menor a los 30 días. En todo caso, la Entidad deberá indicar el plazo considerado en la medición.

6.3 EL MONITOREO DE LOS RIESGOS

La Administración de Riesgos

La administración de liquidez se enfoca en la satisfacción de las necesidades de fondeo en el corto plazo. Un nivel de liquidez adecuado para una institución, puede ser inadecuado para otra. La necesidad de liquidez puede variar dependiendo de las necesidades anticipadas, la estabilidad de los pasivos y principalmente del potencial de crecimiento de su cartera de créditos.

La Entidad utilizará el análisis de los flujos de efectivo como el instrumento principal en su administración del riesgo que incluya un análisis de los requerimientos históricos de fondeo, la situación actual, y las necesidades anticipadas en el futuro analizado bajo varios escenarios.

La Dirección General designará como encargado de calcular los flujos de efectivo y administrar el riesgo de liquidez a la Dirección Financiera, quien es el responsable de las finanzas de la Entidad, cuya determinación deberá considerar los concepto u operaciones que generan las mayores variaciones en el efectivo por periodos de 30, 60, y 90 días, tales como-

- 1) la demanda estacional de los créditos
- 2) los ciclos económicos que afectarán la demanda del crédito
- 3) los aumentos esperados en la cartera de créditos por el crecimiento en clientes nuevos y la renovación a créditos.
- 4) compras de activos fijos
- 5) retiros de ahorro
- 6) cancelaciones de prestamos y/o pagos de principal

6.4 EL CONTROL DE LOS RIESGOS

Definición de Políticas

Similar a la administración de otros tipos de riesgo, la administración de liquidez requiere de la definición de políticas, tanto para operaciones normales como en casos de riesgo inesperado, asegurando la supervisión efectiva de la Dirección General.

Para evitar las consecuencias por problemas de liquidez, la Entidad establecerá implementará políticas en las siguientes áreas²⁷:

- **Liquidez mínima** que deben mantener (en caja y en inversiones de alta liquidez) en relación con sus operaciones pasivas a corto plazo, es decir, los pasivos cuyo plazo por vencer sea menor a treinta (30) días y los depósitos a la vista.
- **Políticas referidas al monto de los recursos contingentes** que mantendrá la Entidad para atender requerimientos anormales de liquidez.
- **Brecha máxima** que deben mantener (descalce entre activos y pasivos), teniendo en cuenta la liquidez, y los pasivos que generan obligación de transferir liquidez (por periodos diarios, semanales, y mensuales.)
- **Criterios para determinar las brechas de liquidez**, mediante el análisis de los vencimientos de los activos, pasivos, pasivos contingentes, y demás operaciones que generen flujos de efectivo.
- **Criterios para invertir o colocar en nuevos créditos o en títulos negociables** (plazos y condiciones financieras) los recursos provenientes de captaciones que excedan de los límites establecidos por el inversionista individual, o que hayan sido colocados a la vista o a muy corto plazo.
- **Límites para invertir en acciones y otras sociedades**, en bienes muebles e inmuebles, respecto a una porción o al total del capital.
- **Límites de inversión en valores** que no excedan de una porción del capital contable de la Entidad, del capital pagado de la emisora, y asignación de cupos para entidades receptoras de las inversiones.

²⁷ Adaptado de “Manual para Mantener un Sistema de Control Interno Efectivo” elaborado por Chemonics International Inc., México 2003

- **Limites de captaciones para inversores** individuales (topes máximos por inversionista). Los recursos prestados a la IMF, provenientes de depósitos o préstamos otorgados de una sola fuente, no podrán representar más del porcentaje que se considere tolerable, respecto al capital neto de la institución.
- **Limites de captaciones para grupos relacionados** que constituyan riesgo común (parentesco por afinidad, relaciones comerciales, etc.). Los recursos prestados a la IMF, provenientes de depósitos o préstamos otorgados por una sola persona física o moral y sus personas relacionadas, no podrán representar mas del porcentaje o cuantía que se considera tolerable respecto al capital neto de la institución
- **Limites al importe total del pasivo real sumado al contingente**, respecto al importe del capital pagado y a las reservas de capital. Preferiblemente que sea mas riguroso que el establecido en las normas legales.
- **Limites al importe de todas las operaciones que la IMF practique** para ser reembolsada a un plazo superior a trescientos sesenta (360) días, respecto al total o una porción de su obligación.

Medidas Correctivas

En caso que la Entidad sobrepase los limites establecidos, la Dirección General, con la aprobación del Consejo de Administración, considerará las siguientes acciones como medidas correctivas.

- La suspensión de la colocación de nuevos créditos
- La suspensión, en lo que sea razonable, el pago de proveedores o a la compra de activos.
- La liquidación de activos.
- La solicitud de ampliación del plazo de ciertas obligaciones.

6.5 INFORMACION Y REVELACION DE LOS RIESGOS

Emisión y Análisis de Reportes

El seguimiento del riesgo de liquidez deberá hacerse, cuando menos, en forma semanal para periodos semanales y mensuales. Los resultados de dicho seguimiento deben ser informados con la misma periodicidad a la Dirección General. Con base en los reportes que reciba la Dirección General dará seguimiento a las acciones realizadas para controlar el riesgo de liquidez, e informara, al menos trimestralmente al Comité de Riesgos.

La Dirección General evaluara mensualmente las metas de desempeño definidas por el Consejo de Administración, los limites de las brechas por sucursal y a nivel general, y los requerimientos de provisiones para protección del patrimonio. Dichas evaluaciones serán informadas mensualmente al Consejo de Administración y trimestralmente al Comité de Riesgos.²⁸

²⁸ Adaptado de “Manual de Mantener un Sistema de Control Interno Efectivo”, Chemonics International, México 2003

CAPITULO VII

ADMINISTRACION DE RIESGO DE TASA DE INTERES

7.1 IDENTIFICACION DE RIESGO

Definición

El riesgo de tasa de interés es la sensibilidad del capital e ingresos a los cambios de tasas. En un mercado dinámico, todas las instituciones financieras están sujetas a riesgo de tasa de interés. Cuando las tasas de interés fluctúan, las ganancias y los gastos de la Entidad cambian, así como el valor de sus pasivos y activos. El impacto neto de estos cambios es reflejado en los ingresos y en el capital de la institución. Por lo tanto, la administración de riesgo de tasa de interés será una prioridad con el objetivo de mantener la exposición al riesgo dentro de los niveles tolerables y minimizar los afectos adversos en la situación financiera de la Entidad.

En general, la administración del riesgo de tasa de interés esta compuesta por una variedad de políticas, acciones, y técnicas, que la Entidad implementará para reducir el riesgo de una disminución del patrimonio neto. Para la Entidad, el tipo de riesgo mas común es causado por diferencias en la duración de tasas fijas y en cambios de tasas variables de ciertos pasivos y activos.

7.2 MEDICION DE RIESGO

Indicadores de Medición

La Entidad medirá su exposición al riesgo de tasa de interés a través del análisis de “gap”, definido como la diferencia, o brecha, entre los activos sensibles a cambios en tasa de interés y los pasivos sensibles a cambios de tasa de interés. El “gap” podrá ser expresado como un valor o como porcentaje.

A continuación se presenta el indicador utilizado en el análisis:

Indicador	Interpretación	Estándares²⁹
Activos sensibles a cambios en tasa de interés/ pasivos sensibles a cambios de tasa de interés	Mide la relación los activos y los pasivos sensibles a cambios de tasa, e indica posibles riesgos por los aumentos o disminuciones en tasa.	Una relación de 1 del “gap” indica que hay un “match” o un emparejamiento entre los pasivos y activos sensibles a cambios de tasa. En caso que el “gap” sea >1, disminución en la tasa de interés presentara mayores niveles de riesgo. En caso que el “gap” sea < 1, aumentos en la tasa de interés presentara mayores niveles de riesgo.

7.3 MONITOREO DE RIESGO

Administración de los Riesgos

Similar a la administración de los otros riesgos, el Consejo de Administración tiene la responsabilidad máxima de la administración de riesgo de tasa de interés. El Consejo de Administración aprobará las estrategias que determinen el grado de riesgo aceptable, las políticas que limitan la exposición al riesgo, los procedimientos, y las líneas de autoridad y responsabilidad.

La Dirección General asegurará que el riesgo este administrado efectivamente y que las políticas y procedimientos estén implementados. La Dirección General designará como encargado del análisis del riesgo de tasa de interés a la Dirección Financiera, quien es responsable de las finanzas de la Entidad.

Las siguientes actividades serán responsabilidad del área de finanzas:³⁰

- Evaluar si la cobertura establecida es suficiente para reducir significativamente las perdidas que producirán una variación drástica de tasa de interés.

²⁹ Cada Entidad deberá establecer los niveles en que se considere tolerable o deseable.

³⁰ Adaptado de “Manual de Mantener un Sistema de Control Interno Efectivo”, Chemonics International, México 2003

- Recomendar y decidir conjuntamente con la Dirección General las acciones que se deben seguir en caso de que la brecha de tasa de interés exceda la establecida.
- Estimar las provisiones requeridas para protección del patrimonio institucional en ocasión de la posible ocurrencia del riesgo.

7.4 CONTROL DE RIESGO

Definición de políticas

La Entidad desarrollará e implementará políticas y procedimientos conmensurativos a la complejidad de su intermediación financiera, algo que podrá variar con el tiempo y con el desarrollo de actividades.

El objetivo de la administración de riesgos de tasa de interés es mantener la exposición de riesgo dentro de los niveles autorizados. Los requerimientos serán establecidos en las siguientes áreas³¹:

- **Brechas máxima de tasa de interés** que debe mantener (descalce entre activos y pasivos), teniendo en cuenta el impacto sobre el valor del patrimonio de la Entidad, que puede tener en la variación de la tasa de interés. La brecha máxima será aquella que genere una pérdida potencial equivalente al porcentaje del capital contable que se estime prudente.
- **Limites sobre la tasa de interés (fija o variable) mínima y máxima** que se deben cobrar y pagar en créditos y en captaciones respectivamente, así como las coberturas que deben mantenerse para reducir significativamente el riesgo.

Los rangos de tasa de interés (fijos y variables) que se deben cobrar en la cartera de créditos de la Entidad, será en base a las tasas de interés del

³¹ Adaptado de “Manual de Mantener un Sistema de Control Interno Efectivo”, Chemonics International, México 2003

mercado, los gastos operativos, el plazo de los créditos, y el riesgo que se asume.

- **Identificación y proporción de las captaciones que deberán pagarse por tipos de tasas de interés variable o fija.** Dicha proporción deberá estar determinada de manera que reduzca significativamente los riesgos de pérdida por la variación en las tasas de interés.
- **Identificación de los créditos e inversiones que deben realizarse a tasas de interés fijo o variable** y el monto máximo para cada tipo de interés.
- **Los montos máximos que deben estar invertidos en títulos de renta fija a tasa fija.** Sus montos deberán ser lo suficiente que les permitan soportar pérdidas en casos de incrementos altos en las tasas.

Medidas Correctivas

En caso que la Entidad sobrepase los límites establecidos, la Dirección General, con la aprobación del Consejo de Administración, considerará las siguientes acciones como medidas correctivas.

- Si se prevé que la tasa de interés va a subir y se tienen más pasivos remunerados a tasas de interés variable que los activos, se podrá variar el portafolio de inversiones, colocándolo a tasas de interés variables o invertir los excedentes de liquidez a tasa de interés variables. Si se tiene pasivos a tasas de interés variable que se vencen en el muy corto plazo y se llega al límite autorizado, se deberán cancelar o renegociar a tasas de interés fijas.
- Si se prevé que va a bajar la tasa de interés y se tienen más activos remunerados a tasas de interés variables que los pasivos, se podrá vender una porción de los activos colocados a tasas variables (siempre y cuando la venta no le genere más pérdidas que las que estimen con la variación en las tasas), y los recursos disponibles ser

colocados a tasas de interés fijas. Si se tienen activos a tasas de interés variables que se liquiden a corto plazo, se puede liquidarlos o renovarlos a tasas de interés fijas.

7.5 INFORMACIÓN Y REVELACION DE RIESGO

Emisión y Análisis de Reportes

El seguimiento del riesgo de interés deberá hacerse, cuando menos, en forma mensual. Los resultados de dicho seguimiento deben ser informados con la misma periodicidad a la Dirección General. Con base en los reportes que reciba, la Dirección General adoptara las acciones pertinentes para el riesgo de tasa de interés, e informara, al menos trimestralmente al Comité de Riesgos, sobre la evolución del riesgo y las acciones realizadas. Informes deben proveer la información suficiente para facilitar la evaluación efectiva del riesgo y la vulnerabilidad de la institución a cambios en el mercado y otros factores relevantes.

CAPITULO VIII

ADECUACION DEL CAPITAL

8.1 IDENTIFICACION DE RIESGO

Importancia de Capital

El capital es uno de los factores claves en la evaluación de la solidez de la Entidad. El objetivo del análisis de la adecuación del capital consiste en la determinación si los riesgos incurridos por la Entidad están adecuadamente compensados, tanto en su capital como las reservas creadas.

Por ejemplo, el riesgo crediticio tendrá un impacto directo en el capital de la Entidad. Las ganancias están disminuidas a través de la provisión para cuentas malas para cubrir pérdidas potenciales y actuales. Una reducción en ganancias significará un valor de capital disminuida.

Una base de capital adecuada proveerá una base de confianza entre inversionistas, instituciones financieras, depositantes, y a la misma vez, es el factor más importante en la capacidad de prestar. La disponibilidad de capital determinará el nivel máximo de activos de la Entidad e impactarán directamente su capacidad de generar ingresos.

Mientras que el monto total de capital es de importancia fundamental, de igual trascendencia es la naturaleza de la propiedad de la institución, específicamente los dueños que ejercen una influencia sobre la dirección estratégica y las políticas de riesgo. La estructura de propiedad de la Entidad asegurará la integridad del capital y su permanencia, y será capaz de proveer inyecciones de capital adicional en caso que sea necesario. (Ver Capitulo II)

8.2 MEDICION DE RIESGO

Indicadores de Medición

La adecuación del capital se relaciona fundamentalmente con el perfil de riesgo de la Entidad. El enfoque central será la exposición al riesgo crediticio, siendo este el riesgo más significativo. La medición de la adecuación de capital estará basada en la relación de activos de riesgo, y el patrimonio de la institución. Los activos de riesgos incluyen inversiones que traen algún nivel de riesgo de pérdida en su valor.

A continuación se presenta el indicador utilizado en el análisis:

<u>Indicador</u>	<u>Interpretación</u>	<u>Estándares</u> ³²
Activos de Riesgo/ Patrimonio	Mide la relación entre los activos de riesgo, principalmente la cartera de créditos, y el capital de la institución. Referido como el nivel de apalancamiento del capital.	< 6

Clasificación de Operaciones

La Entidad clasificará sus activos y operaciones que originen pasivo contingente, en atención al riesgo de crédito, en alguno de los grupos siguientes:

- 1) Caja; valores emitidos o avalados por el Gobierno Federal; créditos al Gobierno Federal o con garantía expresa del propio Gobierno Federal y operaciones contingentes realizadas con las personas señaladas en este numeral.
- 2) Depósitos, valores y créditos a cargo de o garantizados o avalados por instituciones de crédito y por casas de bolsa; créditos y valores a cargo de o garantizado o avalados por fideicomisos públicos constituidos por el Gobierno Federal para el fomento económico; valores y créditos a cargo de organismos descentralizados del Gobierno Federal; así como las demás operaciones en donde la contraparte de las Entidades sea alguna de las personas mencionadas en este grupo.

- 3) Créditos, valores y demás activos que generen riesgo de crédito, en donde la contraparte de las Entidades sea distinta a las personas mencionadas en los grupos previstos en los numerales 1 y 2 anteriores.

Computo de los activos

Para efectos de determinar el valor de los activos en riesgo respecto a los activos mencionados en los numerales 1 a 3 inmediatos anteriores, se estará a lo siguiente:

- a. Tratándose de la cartera de crédito, esta computará neta de las correspondientes reservas, y
- b. Referente a los valores y otros activos, estos computaran netos de las respectivas estimaciones depreciaciones y castigos.

Grupos	Porcentaje De Ponderación De Riesgo
1.	0%
2.	20%
3.	100%

8.3 MONITOREO DE RIESGO

Límites de Adecuación de Capital

El establecimiento de los límites de adecuación de capital será una de las responsabilidades más importantes del Comité de Riesgo, mientras que la vigilancia sobre lo mismo, será uno de las responsabilidades principales de la Dirección General.

Por lo general, los límites de adecuación de capital de la Entidad serán más conservadores que lo permitido en el sector bancario, el cual tradicionalmente mantiene niveles de apalancamiento mayor. Existen varias justificaciones para esta política basadas en la naturaleza del sector de microfinanzas:

³² Cada Entidad deberá establecer los niveles en que se considere tolerable o deseable.

- A pesar que los niveles de cartera en riesgo son, en muchos casos, inferiores al sector bancario, la volatilidad de esta tasa es mucho mayor. Experiencia en las IMFs ha demostrado que la instancia de mora puede ser contagiosa, resultando en una rápida deterioración de calidad a corto plazo.
- Gastos operativos como porcentaje de activos totales, son significativamente mayores para una IMF. De esa manera, cuando los gastos operativos aumentan inesperadamente, el aumento en este indicador resultará en pérdidas significativas al capital de la Entidad.
- Muchas IMFs tienen capacidad limitada de aumentar su nivel de capitalización por el hecho que se financian con donaciones de fuentes gubernamentales, organizaciones internacionales, y otras fuentes no comerciales con menor capacidad de respuesta.

Debido a estas razones, las mejoras prácticas en el sector dictan una relación de activos de riesgos y patrimonio que no exceda seis veces. En otras palabras, para cada peso de capital, la Entidad no tendrá más de seis pesos invertidos en activos de riesgo.

8.4 CONTROL DE RIESGO

Definición de Políticas y Estrategias

El control sobre la adecuación del capital asegura que los riesgos incurridos por la Entidad están adecuadamente compensados, tanto en su capital como las reservas creadas, para poder absorber las pérdidas potenciales. Por lo tanto, la Entidad formulará políticas en las siguientes áreas:

- **Limites de Adecuación de Capital.** La relación de los activos de riesgo de la Entidad y el capital que no excede lo recomendado por las mejoras practicas en el sector. Este límite será revisado y ajustado en base al perfil del riesgo de la Entidad, producto de un análisis comprehensivo de todo tipo de riesgo expuesto.
- **Provisiones y reservas.** Las provisiones requeridas para protección del patrimonio institucional, la cuales deberán ser, al menos las establecidas por la

CNBV, o en todo caso basadas en la experiencia previa de la Entidad. Las provisiones o reservas preventivas, de acuerdo con los factores de calificación de riesgo, se cuantificarán y contabilizarán mensualmente.

Medidas Correctivas

En caso que la Entidad se acerque a lo niveles máximos de apalancamiento, el Consejo de Administración considerará las siguientes acciones:

- Si se observa un mantenimiento de los niveles de riesgo en dentro de los rangos establecidos durante un periodo de tiempo, se podrá considerar una ampliación en la base de capital, permitiendo así una expansión en el crecimiento en los activos, mientras la Entidad mantenga el mismo nivel de apalancamiento máximo previamente autorizado.
- Si se observan niveles de riesgos que sobrepasen los niveles autorizados en una forma consistente durante un periodo de tiempo, se podrá considerar una reducción en el nivel de apalancamiento permitido, mientras que la Entidad mejore sus indicadores de riesgo.
- Si se observan niveles de riesgos que sobrepasen los niveles autorizados en una forma consistente durante un periodo de tiempo, se podrá considerar una ampliación en la base de capital de la Entidad, evitando así deterioración adicional del capital correspondiente a pérdidas proyectadas.
- Si se observan niveles de riesgos que sobrepasen los niveles autorizados en una forma consistente, durante un periodo de tiempo que resulte en una deterioración del capital, se podrá suspender el pago de dividendo o la distribución de remanentes de capital a socios, y en general cualquier otro mecanismo que implique una transferencia de beneficios patrimoniales a los socios, mientras que la Entidad mejore sus indicadores de riesgo.

8.5 INFORMACIÓN Y REVELACION DE RIESGO

Emisión y Análisis de Reportes

La Dirección General será responsable de someter mensualmente al Consejo de Administración, los Estados Financieros de la Entidad, con los indicadores de

desempeño relacionados con la adecuación de capital. La Dirección General será responsable de justificar cualquier desviación en la estructura, composición o crecimiento en el capital en relación a los límites establecidos por la Entidad y/o con las proyecciones financieras previamente elaboradas.

El Consejo de Administración podrá requerir que le sea enviado el análisis de los requerimientos de capital con mayor periodicidad cuando juzgue que la Entidad esta asumiendo riesgos notoriamente mayores.

CAPITULO IX

ADMINISTRACION DE RIESGOS OPERATIVOS

9.1 IDENTIFICACION DE RIESGO

Introducción

Los riesgos operativos son los riesgos de pérdida en que incurrirá la institución por errores y fallas en el desarrollo de las actividades administrativas y operativas del negocio. Se define como el riesgo de pérdida ocasionado por deficiencias en los procesos de control interno, sea cual fuere el motivo. Incluye errores cometidos por el personal y por sistemas internos creados para la operación cotidiana de la entidad.

La Entidad ha identificado los tipos de riesgos operativos más sustanciales, y los cuales se presentan a continuación:

- **Fraude interno-** Ejemplos incluyen la manipulación de información, robo de bienes o dinero por un empleado.
- **Fraude externo-** Ejemplos incluyen el robo de bienes o dinero, falsificación de información, acceso no autorizado a sistemas de información.
- **Daño a activos físicos-** Ejemplos incluyen daños por desastres naturales, fuegos, vandalismo.
- **Errores y fallas en procesos, y ejecución** en el desarrollo de actividades- Ejemplos incluyen errores en el registro de data, y fallas en los sistemas de información.

Los riesgos operativos son distintos en relación a otros tipos de riesgos asumidos por la Entidad, por el hecho de que típicamente no están asumidos en intercambio con un retorno esperado. Más bien, los riesgos operativos existen por la naturaleza de la actividad que desarrolla la institución. La falta de reconocimiento de la importancia de administrar los riesgos operativos, y/ o la incapacidad de hacerlo en un forma efectiva

por parte de la Entidad, resultará en una subestimación de la exposición real de riesgo, impactando su toma de decisiones y posiblemente quedando vulnerable a pérdidas sustanciales.

Definición de Fraude

El fraude será un tema importante en la administración de riesgos operativos. La definición de un fraude es un engaño deliberadamente practicado para asegurar una ganancia de manera injusta e ilegal. Sus consecuencias pueden ser significativas. Los tipos de fraude más comunes en el sector de microfinanzas que serán tomados en cuenta para el desarrollo de políticas y estrategias de la Entidad son:

- Prestamos ficticios
- Comisiones (mordidas/ tajadas)
- Robo de caja/ Dinero en efectivo
- Confabulación en la emisión de prestamos
- Manipulación de datos financieros

9.2 EVALUACION DE RIESGOS

Creación de un Mapeo de Riesgos

La Entidad identificará y evaluará los riesgos operativos inherentes en todos los productos, actividades, procesos, y sistemas, existentes y nuevos. Para poder identificar y luego evaluar los puntos de riesgo, la Entidad creará un mapeo de riesgos aplicando el “método cíclico” que clasifica las actividades y transacciones dentro de ciclos. Este ejercicio revelará las áreas débiles y ayudará a la gerencia en la creación de ciertas estrategias, políticas y controles.

Las categorías de ciclos principales son:

Ciclo de Ingreso- Grupo de actividades y transacciones incluidas en la generación de ingresos. Las principales fuentes de ingresos son el interés y los cargos recolectados por préstamos efectuados a los clientes. El ciclo de ingreso es el ciclo de crédito que incluye todo el proceso de desembolso y cobranza de

préstamos, los cuales deberían estar claramente diseñados en un manual de políticas de crédito.

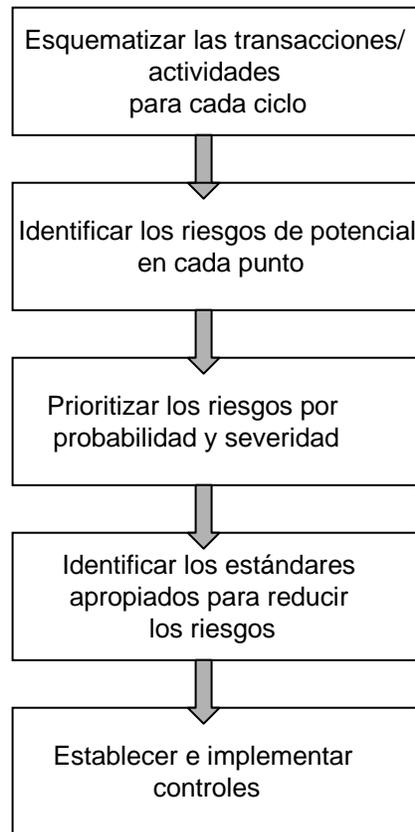
Ciclos de Egreso- Grupo de actividades y transacciones incluidas en la adquisición de bienes y servicios. Este incluye todo tipo de compras, la administración de otros gastos, y la planilla. La políticas de compras deberían diseñar procedimientos para el inicio de requisiciones para bienes o servicios, el proceso de oferta o cotización, niveles de aprobación, preparación y firma de cheques o emisión de efectivo, y el recibo y almacenamiento de bienes.

La planilla incluye el rango de funciones de recursos humanos para contratación, entrenamiento, compensación, evaluación, y terminación, tanto como las funciones de desembolso de contabilidad para todos los costos de planilla, deducciones, beneficios, adelantos, y otros ajustes.

Ciclo de Conversión- Grupo de actividades y transacciones incluidas en la posesión y manejo de activos fijos. Los controles comienzan con un presupuesto de capital preaprobado y un criterio para el uso de valores. En adición, deberían existir políticas para la identificación/ inventario de bienes, depreciación, disposición, y el registro de la disposición.

Ciclo de Tesorería/ Finanzas- Grupo de actividades y transacciones incluidas en la posesión y manejo de efectivo, y activos de inversión. Sus funciones incluyen el manejo de fondos recibidos por inversionistas, fondos invertidos, manejo de activos y pasivos, y la selección de formas de financiamiento.

Para utilizar el método la Entidad implementara el siguiente proceso:



9.3 MEDICION DE RIESGO

Medición de Riesgos Operativos

Por lo general, los riesgos operativos son considerados riesgos cualitativos, o no cuantificables, por la dificultad de medición. Sin embargo, con la experiencia de la institución y el análisis de información histórica, la Entidad desarrollará métodos para estimar el nivel de exposición de algunos de los riesgos operativos más observables, los cuales serán de utilidad en el desarrollo de políticas para el control y mitigación de dichos riesgos.

En este caso, la Entidad establecerá un método sistemático de monitorear y registrar la frecuencia, severidad, y otra información relevante a eventos de pérdida, haciendo posible la identificación de indicadores apropiados que servirá como advertencia de una mayor probabilidad de pérdidas futuras. Tales indicadores de advertencia podrán reflejar fuentes potenciales de riesgo, tanto del fraude, como errores y fallas en el desarrollo de las actividades administrativas y operativas. Estos incluyen:

- Crecimiento rápido de la cartera total, de oficiales de crédito a nivel individual, de zonas o sucursales
- Introducción de nuevos productos
- Entrada en nuevos mercados no familiares, y/o actividades en áreas geográficas lejanas a su base central de operaciones
- Deserción de clientes
- Interrupciones en el funcionamiento del sistema de información
- Retraso en la generación de reportes financieros
- Irregularidades en la contabilidad
- Alta rotación de personal
- Ambiente de reducción de costos significativos
- Incrementos en la mora

9.4 MONITOREO DE RIESGO

Administración De Riesgos Operativos

Es el objetivo de la Entidad, el imitar las prácticas de operación de las IMFs más exitosas quienes se caracterizan por tener sistemas eficientes, por ser capaces de operar con un alto volumen, y por mantener procesos que minimizan los costos de transacción del cliente. Tales capacidades requieren que la Entidad opere a un cierto nivel de descentralización en la entrega de los servicios cotidianos, mientras se mantenga una estructura conmensurativa con la complejidad de las operaciones, y capaz de implementar las estrategias y políticas institucionales definidas.

Por lo tanto, será responsabilidad de la Dirección General, el asegurar que la Entidad cumpla con las siguientes condiciones:

- Una cultura organizacional que establezca una prioridad alta en el cumplimiento del código de ética y de los controles operativos
- Recursos humanos capacitados y suficientemente motivados
- Un sistema de información eficiente y confiable
- Un sistema de control interno adecuado
- Conciencia a nivel gerencial de nuevos y más complejos tipos de fraude a medida que la Entidad desarrolla nuevos productos y procesos.

9.5 CONTROL DE RIESGO

Controles Internos

Un aspecto significativo en el proceso, esta relacionado a un sistema de controles internos. A continuación se describen las actividades de controles operativos que deben ser establecidos:³³

Niveles de Autorización

Mediante políticas, procedimientos, y controles, la Entidad establecerá limitaciones a las facultades del personal. Cada empleado contará con un determinado margen de actuación, fuera del cual será necesaria la autorización por parte de un nivel superior, garantizándose un marco de supervisión eficiente para el monitoreo de las actividades en general.

Asociado a lo anterior, la Entidad contará con un control de firmas autorizadas, a través del cual los funcionarios permitirán movimientos cuyo monto pudiera representar impactos negativos en caso de no supervisarse.

Segregación de Funciones

A cada empleado se le asignará una responsabilidad, de acuerdo a su posición y funciones, misma que se establece en su descripción de puesto. Dichas

responsabilidades se otorgan de acuerdo a la experiencia, manejo y entendimiento de las actividades a desarrollar por parte del personal involucrado. El criterio utilizado para la separación de funciones, se basa en la posibilidad de que se den los siguientes eventos:

- Malversaciones o fraudes.
- Cometer errores en forma repetitiva.
- Deterioro del estándar adecuado de productividad y eficiencia.
- Contar con una administración deficiente.

En este sentido, se mantendrá una separación entre aquellos que autorizan y aquellos que ejecutan las actividades, especialmente las relacionadas con los aspectos financieros y de crédito.

Diseño de Procesos

Los procesos de la Entidad definen las actividades sucesivas, mediante las cuales se mantiene la eficiencia y el control de las operaciones. La documentación de los procesos y su mapeo facilitan el monitoreo de actividades, la detección de oportunidades de mejora, la asignación adecuada de responsabilidades, la supervisión de actividades y el establecimiento de controles.

Implantación de Controles

Una vez establecidos los procesos para el funcionamiento adecuado de la operación, se procederá a implementar los controles administrativos o tecnológicos que reduzcan al máximo las exposiciones a riesgos operativos. Los controles deberán ser regularmente revisados y, en su caso, modificados para mantener su eficacia.

Diseño de Políticas y Procedimientos

El establecimiento de políticas y procedimientos le permite a la institución aplicar estándares administrativos y operativos, homogéneos, y consistentes a través

³³ Descripción adaptada de Razu, Efraín, Chemonics International Inc., México 2004

de las diferentes áreas del negocio. Su continua revisión y su adecuación a mejores prácticas y a entornos cambiantes, permitirá realizar la operación en forma más segura.

Controles Tecnológicos

En materia de sistemas informáticos, los manuales de operación, consideran las políticas, procedimiento y controles que permitan asegurar que dichos sistemas:

- Realicen las funciones para las que fueron diseñados, desarrollados, o adquiridos
- Se encuentren documentados y actualizados
- Estén debidamente probados antes de ser implementados
- Cuenten con códigos de acceso para garantizar la integridad y la de la información generada por los sistemas.
- Cuenten con mecanismos de respaldo y procedimiento de recuperación que garanticen la integridad de la información.

Soporte Documental

Para las operaciones fundamentales de la Entidad, se tendrá como práctica mantener un soporte de la documentación necesaria con la finalidad de garantizar el rastreo de dichas operaciones, en caso de que existan errores, fallas o malversaciones. Cada unidad de negocio será responsable de mantener la información necesaria y suficiente que avale sus movimientos y operaciones.

Guarda y Custodia de Contratos y Expedientes

Todos los expedientes de la Entidad, se resguardarán en el archivo general de la misma. Todos los expedientes de los empleados de las Entidades, se resguardan en un archivo especial de las mismas. Todos los contratos de empleados, proveedores de servicios y acreditados se resguardarán en un archivo especial destinado para ese fin.

El Director General o el área equivalente a Inversiones resguardarán en un archivo interdepartamental todos los contratos con instituciones de crédito, pagarés y escrituras.

Toda la información anterior sólo se maneja de manera interdepartamental y mediante control de préstamo o autorización del responsable del área del archivo en cuestión.

Reportes

Un sistema sólido de reportes relacionados con las actividades claves, es fundamental para el seguimiento de las operaciones. Existen reportes a diferentes niveles organizacionales y a través del organigrama funcional de la Entidad, lo cual garantiza el seguimiento de actividades y sus resultados.

Prevención del Fraude

A continuación se plasman algunos criterios a seguir por la Entidad, en relación a los riesgos de fraude más comunes en las IMFs.

- Que en las visitas que se hagan a los clientes se verifique la autenticidad de los datos o la información que reposa en los expedientes de préstamos o de ahorros, de esta manera se pueden detectar préstamos ficticios o inconsistencia en los datos.
- Que en las visitas a los clientes se incluyan los clientes con pagos atrasados, o aquellos cuyos créditos fueron renovados, refinanciados, reestructurados o reprogramados.
- Que las visitas sean realizadas también por el personal operativo y por Auditoría Interna, mas aun cuando las visitas pueden aprovecharse para conocer apreciaciones generales de los usuarios sobre la microfinanciera y sobre los productos.
- Que en las evaluaciones de los acreditados se analicen, en lo posible, los antecedentes personales, todo con el fin de establecer si son honestos, respetables, y trabajadores.

- Rotar el personal de las sucursales, o en su defecto, contratar personal de apoyo con el fin de reemplazar a los empleados durante las vacaciones o ausencias por enfermedad. Esto puede ayudar a revelar los errores y fraudes.
- Exigir siempre a los empleados que tomen sus vacaciones conforme lo establecen las políticas internas y las normas legales. El interés de un empleado de no salir a vacaciones puede ser un indicio de que tiene algún interés particular para permanecer en la institución.
- En caso de detectarse fraudes, debe precisarse quien y como se realizaron las investigaciones pendientes a establecer como se cometió el fraude, quienes lo cometieron, que usuarios pueden ser afectado o comprometidos y cuanto puede ser la perdida patrimonial. Se recomienda que dichas investigaciones sean realizadas por personal ajeno al área de auditoria interna para no desviarlo de su plan de trabajo.

Medidas De Contingencia Operativa

Las IMF debe diseñar medidas de contingencia en caso de eventos de fuerza mayor, que pudieran provocar una pérdida financiera o que pudieran interrumpir, obstaculizar o desajustar el desempeño normal de sus operaciones. Tales riesgos muchas veces tienen probabilidad limitada de ocurrencia, pero a la misma vez, impactos potencial muy severos; por esta razón ellos merecen atención. Estas medidas deben ser periódicamente probado para asegurar que la institución esta capaz de ejecutar los planes en el evento de un desastre real.

Las medidas de contingencia más importantes son las siguientes:

- 1) Comunicación general identificando el tipo de contingencia, daños, duración aproximada, posibilidad de operar en las instalaciones (en su caso las actividades de protección civil se deberán activar de inmediato).
- 2) Reunión del Director General con su equipo de trabajo y determinación de acciones a seguir.
- 3) En caso de imposibilidad de trabajar en las instalaciones se recurrirá a centros de operación alternos para cada área, con la finalidad de restablecer las operaciones.

- Reunión con el equipo de trabajo.
 - Recopilar material de contingencia y establecer acciones.
 - Una vez preparados para normalizar operaciones, establecer contacto con el resto de las áreas.
- 4) El Área de Recursos Humanos se pondrá en contacto con el resto de los representantes de área y oficinas regionales, y se determinarán las acciones de apoyo en insumos y recursos dando prioridad a las operaciones de atención al cliente.
- Se instalarán en su caso puestos de información fuera de las instalaciones.
 - Se contactarán proveedores de mano de obra.
 - Se contactarán proveedores de materiales.
 - Se determinará estructura activa y se integrarán listas de asistencia.
 - Se establecerá logística de acopio de documentos “valijas y mensajería” y suministro de materiales.
 - Se obtendrán y estimarán tiempos de respuesta y se analizarán posibles mejoras incrementales con los funcionarios de las diferentes áreas.
 - Se desarrollaran investigaciones con relación a las anomalías detectadas con el personal y se detonarán acciones (legales, apoyos etc.).
 - Se instalará vigilancia en las instalaciones de la Institución.
 - Se elaborará un informe de estructura activa y condiciones generales para la Dirección General y los diferentes Comités.
- 5) Cobranzas establecerá puestos de recepción de pagos alternativos.
- 6) Registro de controles contables en sistemas alternos (pagado del mes, cancelado del mes, rehabilitado del mes).
- 7) Seguirá el control de las inversiones mediante un teléfono y el material de contingencias, para lo cual se llevará el saldo de cada uno de los rubros manejados (No se podrán realizar transferencias, sin embargo, seguirá el servicio vía cheques con contabilidad).
- 8) Contabilidad reactivará sus operaciones mediante su respaldo de saldos, compra de una herramienta contable alterna y mano de obra adicional, reactivará las funciones de caja en los mismos puestos establecidos para

- cobranzas. Todas las áreas tendrían que enviar copia de sus operaciones diarias al centro establecido en el lugar designado. Se seguirán generando los estados financieros y el pago de compromisos fiscales. Cabe resaltar que la comunicación entre los distintos departamentos del área, principalmente en materia monetaria será estricta para evitar insuficiencia de fondos.
- 9) La Dirección General se unirá a los esfuerzos de normalización de operaciones contables y generará proyecciones e información para la toma de decisiones, presentando el impacto y la afectación financiera de la Entidad generada por la contingencia.

9.6 INFORMACIÓN Y REVELACION DE RIESGO

Emisión y Análisis de Reportes

Será responsabilidad del Consejo de Administración, la contratación anual de una Auditoría Externa que tendrá, entre otras responsabilidades, la revisión del sistema del control interno de la Entidad. En el transcurso del año, será responsabilidad de la Dirección General, reportar con la frecuencia que sea necesaria al Consejo de Administración, cualquier violación de los controles internos resultando en una mayor exposición de riesgos operativos y cambios en las condiciones del entorno, lo que volverá más vulnerable a la institución. La Dirección General designará como encargado de la supervisión de las operaciones diarias, a sus respectivas gerencias operativas, quienes tendrán la responsabilidad de reportar violaciones del control interno además de observaciones sobre debilidades en el sistema actual. Será responsabilidad de Auditoría Interna, el dar seguimiento permanente a las medidas de control interno y reportar hallazgos al Comité de Auditoría con la periodicidad que sea necesaria (al menos cada dos meses).

CAPITULO X

ADMINISTRACION DE RIESGOS DE DESASTRES

10.1 IDENTIFICACION DE RIESGOS

Muchos de los riesgos más serios que enfrenta la Entidad corresponden al ambiente en donde la institución opera, e incluye desastres naturales, crisis económica, delincuencia y violencia. Mientras que muchos de estos riesgos son comunes a todo tipo de instituciones financieras, por el hecho de trabajar en el sector de microfinanzas, el ambiente físico donde viven la mayoría de los clientes de la Entidad intensifica los riesgos asociados.

Entre los riesgos mencionados, el riesgo de desastres es de relevancia particular a la Entidad y sus clientes. Esta categoría de riesgos incluye principalmente inundaciones, terremotos, sequías, y los varios impactos de condiciones adversas por cambios climáticos y ambientales. Los clientes típicos de una microfinanciera están más expuestos a los efectos negativos por desastres, debido a su ubicación geográfica en lugares de mayor vulnerabilidad y su capacidad limitada de soportar las consecuencias económicas de un desastre. Sin embargo, el riesgo de desastres es uno de los riesgos externos más descuidado en las estrategias de administración de riesgos de la mayoría de IMFs.

Exposición al Riesgo y su Impacto

Los desastres pueden resultar en daños y pérdidas directos e indirectos. Entre los daños directos se incluyen: la destrucción total o parcial de oficinas, de equipos, e información. Las pérdidas indirectas resultan de interrupciones en la entrega de servicios y de los efectos directos e indirectos a los clientes de la institución.

En general, una IMF estará más o menos expuesta al riesgo de desastre dependiendo del alcance de sus servicios (numero de clientes), el perfil económico de sus clientes (niveles de pobreza y sector económico), y la distribución geográfica de sus clientes

(numero de clientes concentrados en áreas mas propensa a desastres). En otras palabras, las instituciones pequeñas con un perfil de clientes más pobres concentrados en áreas de mayor vulnerabilidad estarían más expuestas que instituciones con un mayor número y diversidad de clientes operando en una variedad de áreas geográficas.

Los efectos de un desastre provocarán muchos de los riesgos más comunes de la Entidad, incluyendo riesgos financieros (particularmente el riesgo crediticio), y riesgos operativos. Por ejemplo:

- Un desastre típicamente resultará en una deterioración de la calidad de la cartera causando perdidas de principal e interés y alto costos operativos relacionados con el proceso de recuperación.
- Durante el caos de una situación después de un desastre, podrá aumentar las oportunidades para fraude y fallas en procesos de administración.
- El riesgo de liquidez podrá aumentar con las fluctuaciones en el flujo de caja debido a los problemas de recuperación, la necesidad de reestructurar o refinanciar créditos, y/o retiros totales o parciales de ahorro.
- El riesgo de liquidez podrá aumentar si la demanda crediticia excede la capacidad de la Entidad. Estos créditos podrán ser para reactivar negocios y /o reemplazar activos productivos y activos personales.
- El riesgo de interés podrá llegar a ser un problema, si el desastre resulta en efectos inflacionarios. Si la inflación aumenta, el interés generado por la cartera de créditos podrá ser insuficiente para cubrir sus efectos, durante un periodo en que la Entidad tenga dificultad en ajustar sus propias tasas de interés.
- El riesgo de ineficiencia aumentará con la posible perdida de clientes, y/o el aumento de actividades relacionadas con el proceso de recuperación, y disrupciones en comunicaciones e infraestructura.

La gravedad del riesgo de bajo estas condiciones dependerá mucho de la capacidad de la Entidad de cumplir con las demandas de su mercado. Típicamente, el incentivo más importante para los clientes para cumplir con sus obligaciones, es la prospectiva de recibir servicios en el futuro. Si los clientes perciben una inestabilidad institucional por la incapacidad de responder a necesidades crediticias y/o retiros de ahorro, la relación de la institución con su clientela se deteriorará, resultando en peores consecuencias financieras.

Debido al los tipos diversos de desastres y la magnitud de consecuencias en que puede resultar, la administración de riesgo de desastres será incorporada en el marco de administración integral de riesgos de la Entidad.

10.2 MEDICION DE RIESGOS

Evaluación de Riesgo

El riesgo de desastre es un riesgo cualitativo, lo que dificulta la capacidad de evaluarlo con exactitud. Sin embargo, para poder formar una estrategia de administración efectiva, basada en una posición pro-activa, la Entidad analizará los tipos de desastres más comunes en relación a las tres dimensiones de riesgo:

- la magnitud de la posible pérdida
- la duración del periodo en que la institución podrá estar expuesta al riesgo
- la probabilidad de ocurrencia de las consecuencias adversas asociadas con el riesgo.

A medida que sea posible, la Entidad utilizará información histórica y/o información proveniente de fuentes gubernamentales, organizaciones internacionales, y otras instituciones financieras con experiencia en entornos similares.

10.3 MONITOREO DE RIESGOS

Administración del Riesgo de Desastres

El proceso de administración de riesgos de desastres contiene tres etapas interrelacionadas que serán consideradas por la Entidad para el desarrollo de estrategias y políticas.

Preparación- incluye el desarrollo de planes de contingencia antes de que un desastre ocurra. Por definición, preparación ayuda a mitigar los efectos negativos de un desastre.

Respuesta- incluye las acciones tomadas inmediatamente antes, durante, y después que el desastre ocurre para salvar vidas, minimizar daños de propiedad, y mejorar la efectividad el proceso de recuperación. Dependiendo de la magnitud del desastre y los recursos disponibles, recuperación puede tomar pocas semanas o varios meses o años.

Mitigación- refiere a políticas, medidas, y actividades, típicamente diseñadas antes que la ocurrencia de un desastre, que reduce la posible pérdida económica y humana.

10.4 CONTROL DE RIESGOS

Estrategias de Prevención, Respuesta, y Mitigación. A pesar de la imprevisibilidad e incertidumbre relacionada con el riesgo de desastres, será responsabilidad de la Entidad, particularmente del Consejo de Administración y Dirección General, el preparar una estrategia pro-activa que mejore la respuesta de la Entidad en caso que un evento suceda, y en la medida de lo posible, que prevenga y minimice las consecuencias negativas. Varias de las estrategias forman parte de las políticas relacionadas con los otros tipos de riesgo (riesgo de crédito, riesgo de balance, riesgos operativos), dando aun más importancia a la necesidad de implementación efectiva de dichas estrategias.

A continuación se presentan los elementos críticos de estas estrategias:

- **Establecimiento de políticas de refinanciamiento y reestructuración de créditos-** La Entidad tendrá políticas previamente aprobadas, que describen claramente el análisis requerido, los niveles de autoridad, la creación de reservas relacionadas, y el requerimiento de documentación.
- **Diversificación de cartera-** La Entidad mantendrá una diversificación de los sectores económicos y en las zonas geográficas en que trabaja, para poder minimizar su vulnerabilidad a impactos de desastres localizados.
- **Mantenimiento de altos estándares de calidad de cartera-** En todo caso, la Entidad mantendrá niveles de riesgo de cartera mínimos con sus respectivas reservas, para poder soportar una crisis temporal de cartera.
- **Sistemas de control interno adecuados-** El caos general que puede acompañar eventos de desastre, aumentará la posibilidad de fraude y errores. Bajo tales condiciones, la Entidad implementará un proceso de supervisión reforzada y auditorías adicionales para asegurar el cumplimiento del sistema de control interno y prevenir pérdidas adicionales de esta naturaleza.
- **Promoción de un mejor estado de preparación de los clientes-** La vulnerabilidad de la Entidad a las consecuencias de desastres, esta vinculada estrechamente con el nivel de vulnerabilidad de sus clientes. La Entidad facilitará el acceso de sus clientes a organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que proporcionen capacitación sobre medidas de preparación para desastres.
- **Diseño de productos que promuevan la acumulación de activos-** La Entidad estudiará el diseño de créditos para inversión en activos fijos, tales como mejoras de vivienda, ciertos tipos de seguros, y productos de ahorro que

disminuyan la vulnerabilidad de los clientes, haciéndolos mas capaces de soportar las consecuencias de un desastre, y mejorando su habilidad de responder a obligaciones con la Entidad.

- **Planes de contingencia-** La institución estudiará la factibilidad de procesos alternativos en caso de interrupciones en sistemas u otros obstáculos a las operaciones normales. (Ver Capitulo 9)

- **Diversificación en fuentes de financiamiento-** La Entidad desarrollará relaciones diversas de financiamiento para poder apalancar fondos después de un desastre, en caso que sea necesario, y responder efectivamente a las nuevas demandas del mercado.

- **Asociación con otros proveedores de servicios financieros y humanitarios.** La asociación de la Entidad con redes profesionales además de relaciones con organizaciones humanitarias, formará parte de una estrategia de preparación y será útil para el intercambio de información y estrategias respecto al sector.

Medidas Correctivas

Los efectos adversos del riesgo de desastre provocaran muchos de los riesgos comunes (riesgo de liquidez, riesgo de tasa de interés, riesgo crediticio, riesgo operacional). Por la tanto, las medidas correctivas consideradas, se relacionarán con cada uno de dichos riesgos (ver capítulos correspondientes).

10.5 INFORMACIÓN Y REVELACION DE RIESGOS

Emisión y Análisis de Reportes

La Dirección General será responsable de someter al Consejo de Administración, una estrategia relacionada a la administración de riesgos con anticipación a un desastre prevenido, en caso que sea posible, o inmediatamente después de su ocurrencia. Durante la crisis, será responsabilidad de la Dirección General, el mantener informado al Consejo de Administración sobre los avances en la implementación de la estrategia,

así como proveer el análisis de las pérdidas actuales y anticipadas relacionadas con las consecuencias del desastre. Por lo tanto, la Dirección General implementará un proceso de retroalimentación con las diversas unidades de negocio, para evaluar y emitir juicios en la toma de decisiones y desempeño de los respectivos departamentos.

CAPITULO XI

RIESGOS DE COMPETENCIA

11.1 IDENTIFICACION DE RIESGOS

Definición e Impactos

La competencia es definida como la rivalidad entre dos o más empresas intentando vender productos o servicios similares al mismo cliente o mercado. El sector de microfinanzas ha estado por mucho tiempo enfocado en las necesidades de la institución, como consecuencia del énfasis en las eficiencias operativas y en los mecanismos de control de riesgo, particularmente el riesgo crediticio. Estos métodos pueden cumplir con las necesidades de la Entidad relacionadas con la entrega de servicios, pero pueden, a la misma vez, dejar afuera a las consideraciones de los mismos clientes cuyas preferencias están también desarrollándose. Bajo tales condiciones, la Entidad estará más expuesta a riesgos de competencia, mientras que otras instituciones encuentren una manera de satisfacer las demandas del mercado que han sido ignoradas. Por lo tanto, la administración de riesgos de competencia formará parte de la administración integral de riesgos de la Entidad.

Los afectos adversos del riesgo de competencia provocaran muchos de los riesgos comunes de la Entidad, incluyendo en particular el riesgo crediticio, el riesgo de liquidez, y ciertos riesgos operativos. Los afectos adversos pueden incluir:

- Deserción de los clientes que resultará en una reducción en la tasa de crecimiento de cartera, o en ciertos casos, disminución del valor total de la cartera.

- Sobre endeudamiento de los clientes que resultará en un mayor nivel de cartera en riesgo, mayor costos de provisión, posibles perdidas de capital, y una disminución de intereses proveniente de la cartera.

- Reducción en la tasa de interés, producto de la presión de la competencia, lo que podrá resultar en impactos negativos en los márgenes de rentabilidad.
- Excesiva flexibilidad, o en algunos casos, reducciones en los criterios de selección de clientes, con la intención de atraer mas solicitantes, lo que aumentará la exposición a riesgos crediticios.

11.2 MEDICION DE RIESGOS

Evaluación de Riesgo

El riesgo de competencia en el sector de microfinanzas no es necesariamente en proporción a la presencia de competencia en el mercado, más bien, se relaciona a la falta de información por parte de la Entidad sobre la demanda de servicios y la oferta de los mismos.

El análisis de la demanda será recopilado a nivel general, o dividido por segmentos del mercado tales como:

- Geografía
- Demografía (género, ingresos, actividad económica)
- Tamaño del negocio
- Necesidad de financiamiento

El análisis de la oferta de servicios financiero incluirá el posicionamiento, precio, y características del servicio de otros proveedores y las relaciones actuales e históricas de los clientes con otras instituciones.

Información de la demanda y oferta de servicios, serán recopilados y analizados, provenientes de fuentes primarias (investigación propia de la Entidad) y fuentes secundarias (fuentes externas a la Entidad).

11.3 MONITOREO DE RIESGOS

Administración de Riesgo de Competencia

Para evitar las consecuencias negativas del riesgo de competencia, la Entidad tendrán que desarrollar mejores capacidades en acceder y utilizar información del mercado con el fin de:

- 1) diseñar productos y servicios apropiados a las necesidades de los clientes.
- 2) ser más selectivos en los tipos de clientes que deciden servir.

Las fuentes de información incluirán:

- Personal operativo- El personal operativo de la Entidad, especialmente los oficiales de crédito, serán fuentes de información útil sobre las preferencias y requerimientos expresados por los clientes actuales y potenciales.
- Sistemas de información gerencial- El análisis de datos históricos coleccionado durante el proceso de crédito, revelará información útil en el análisis de demanda, incluyendo por ejemplo las demandas estacionales de crédito, crecimiento en montos de crédito solicitados, nivel de desarrollo empresarial de los clientes, y tasas de deserción de clientes.
- Entrevistas de salida- La Entidad recopilará información sobre clientes que han tomado voluntariamente la decisión de no renovar sus créditos, reconociendo su capacidad de ofrecer información crítica sobre los servicios y productos.
- Investigaciones del mercado- La Entidad implementará investigaciones del mercado tales como encuestas formales, grupos de enfoque, o cuestionarios más simples integrados en las solicitudes de créditos nuevos y/o renovaciones.
- Investigaciones de la competencia- A pesar de que no siempre es recomendable imitar a la competencia, será importante tener la información más completa posible sobre su posicionamiento en el mercado, sus precios, y

servicios. Información de esta naturaleza será utilizada para analizar las posibles preferencias de los clientes y a la misma vez educar a los clientes en las diferencias y posibles ventajas de un servicio sobre el otro.

11.4 CONTROL DE RIESGOS

Políticas y Estrategias

Para evitar las consecuencias negativas del riesgo de competencia, la Entidad establecerá políticas y estrategias relacionadas con:

- **Procesos de investigación del mercado** que implementará la institución en la fase inicial del diseño de nuevos productos, definición de mejoras en los productos, y la apertura de nuevas sucursales.
- **Participación en redes profesionales** que facilitará el acceso a información relacionada con tendencias importantes en el sector relacionado con la demanda y oferta de servicios.
- **Centrales de riesgos** que la Entidad utilizará, en la medida que sea posible, que recopilen información estandarizada del record de pago histórico de los solicitantes de crédito

Medidas Correctivas

Los efectos adversos del riesgo de competencia provocarán muchos de los riesgos comunes (riesgo de liquidez, riesgo de tasa de interés, riesgo crediticio, riesgo operacional). Por lo tanto, las medidas correctivas consideradas se relacionarán con cada uno de dichos riesgos (ver capítulos correspondientes).

11.5 INFORMACIÓN Y REVELACION DE RIESGOS

Emisión y Análisis de Reportes

Será responsabilidad de la Dirección General, el comisionar el desarrollo de estudios de mercado. Dependiendo de la complejidad de estos estudios, podrán ser desarrollados por personas internas o externas a la institución. Los hallazgos principales de estos estudios serán incluidos en un informe al Consejo de Administración con la frecuencia que sea necesaria, al menos trimestralmente.

ANEXO I

INFORME DE CARTERA EN RIESGO				
<u>Cartera</u>	<u>Valor</u>	<u>% de Cartera</u>	<u>Reserva</u>	<u>% Cobertura de Reserva</u>
Cartera Total				
0 dias de atraso				
1-7 dias de atraso				
7-30 dias de atraso				
30-60 dias de atraso				
60-90 dias de atraso				
90 a 180 dias de atraso				
+ 180 dias de atraso				
TOTAL				

INFORME DE CARTERA EN RIESGO COMPARATIVO				
<u>Cartera</u>	<u>Periodo Anterior</u>		<u>Periodo Actual</u>	
	<u>Valor</u>	<u>% de Cartera</u>	<u>Valor</u>	<u>% de Cartera</u>
Cartera Total				
0 dias de atraso				
1-7 dias de atraso				
7-30 dias de atraso				
30-60 dias de atraso				
60-90 dias de atraso				
90 a 180 dias de atraso				
+ 180 dias de atraso				
TOTAL				

ANEXO II¹

ESTADO DE RESULTADOS

	<u>Periodo</u> <u>Anterior</u>	<u>Periodo</u> <u>Actual</u>	<u>% de</u> <u>Cambio</u>	<u>Proyectado</u>	<u>% de</u> <u>Proyectado</u>
INGRESOS POR INTERESES					
GASTOS POR INTERES					
MARGEN FINANCIERO					
ESTIMACION PREVENTIVA PARA RIESGOS CREDITICIOS					
COMISIONES Y TARIFAS COBRADAS					
COMISIONES Y TARIFAS PAGADAS					
RESULTADO POR INTERMEDIACION					
GASTOS DE ADMINISTRACION Y PROMOCION					
OTROS PRODUCTOS					
OTROS GASTOS					
MARGEN OPERATIVO					
ISR Y PTU CAUSADOS					
ISR Y PTU DIFERIDOS					
PARTICIPACION EN EL RESULTADO DE SUBSIDIARIAS Y ASOCIADAS					
OPERACIONES DISCONTINUAS, PARTIDAS EXTRAORINARIAS Y CAMBIOS EN POLITICAS CONTABLES					
MARGEN NETO					

¹ Basado en Reportes Regulatorios de la CNBV, Formatos R01 A_IaIV

BALANCE GENERAL

PASIVO	<u>Periodo</u> <u>Anterior</u>	<u>Periodo</u> <u>Actual</u>	<u>% de</u> <u>Cambio</u>	<u>Proyectado</u>	<u>% de</u> <u>Proyectado</u>
CAPTACION DIRECTA					
DEPOSITOS DE EXIGIBILIDAD INMEDIATA					
DEPOSITOS A PLAZO					
TITULOS DE CREDITIO EMITIDOS					
PRESTAMOS BANCARIOS Y DE OTROS ORGANISMOS					
DE CORTO PLAZO					
DE LARGO PLAZO					
OTRAS CUENTAS POR PAGAR					
ACCREDORES DIVERSOS Y OTROS CUENTAS					
OBLIGACIONES SUBORDINADAS EN CIRCULACION					
IMPUESTOS DIFERIDOS					
CREDITOS DIFERIDOS					
ACTIVO					
DISPONIBILIDAD					
INVERSIONES EN VALORES					
TITULOS PARA NEGOCIAR					
TITULOS DISPONIBLES PARA LA VENTA					
TITULOS CONSERVADOS A VENCIMIENTO					
TITULOS RECIBIDOS EN REPORTO					
CARTERA DE CREDITO VIGENTE					
CARTERA DE CREDITO VENCIDA					
ESTIMACION PREVENTIVA PARA RIESGOS CREDITICIOS					
OTRAS CUENTAS POR COBRAR (NETO)					
BIENES ADJUDICADOS					
INMUEBLES, MOBILIARIO Y EQUIPO (NETO)					
INVERSIONES PERMANENTE EN ACCIONES					
IMPUESTOS DIFERIDOS					
OTROS ACTIVOS					
OTROS ACTIVOS CARGOS DIFERIDOS E INTANGIBLES					

CAPITAL CONTABLE

	<u>Periodo</u> Anterior	<u>Periodo</u> Actual	<u>% de</u> Cambio	<u>Proyectado</u>	<u>% de</u> Proyectado
CAPITAL CONTRIBUIDO					
CAPITAL SOCIAL					
APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL					
PRIMA EN VENTA DE ACCIONES					
DONACIONES					
RESERVA ESPECIAL APORTADA POR LA FUNDADORA					
CAPITAL GANADO					
FONDO DE RESERVA					
FONDO DE OBRA SOCIAL					
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES					
RESULTADO POR VALUACION DE TITULOS DISPONIBLES					
EXCESO O INSUFICIENCIA EN LA ACTUALIZACION CONTABLE					
RESULTADO POR TENENCIA DE ACTIVOS NO MONETARIOS					
INCREMENTO POR ACTUALIZACION DEL RESULTADO POR					
TENENCIA DE ACTIVOS NO MONETARIOS					
AJUSTES POR OBLIGACIONES LABORALES AL RETIRO					
RESULTADO POR CAMBIOS EN POLITICAS CONTABLES					

ANEXO III

INDICADORES DE RIESGO

	Periodo Anterior	Periodo Actual	Meta/ Limite
CRÉDITO			
Valor Total de Cartera en Atraso/ Cartera Total			
Valor de Reserva/ Valor de Cartera en Riesgo			
BALANCE			
Activos Productivos/ Activos Totales			
Valor de Cartera/ Activos Totales			
Ingresos de Cartera/ Cartera Promedio			
Tasa Efectiva de Cartera- Rendimiento de Cartera			
Captación Directa/ Pasivos Totales			
Gastos Financieros/ Cartera Promedio			
Gastos Financieros/ Pasivos de Fondeo Promedio			
Ingresos Providentes de Interés- Gastos Financieros/ Activos Productivos Promedio			
RENTABILIDAD			
Ingresos Netos/ Patrimonio Promedio			
Ingresos Netos/ Activos Promedio			
Autosuficiencia Operativa			
Autosuficiencia Financiera			
EFICIENCIA			
# de prestatarios/ # de personal			
# de prestatarios/ # de oficiales de crédito			
Cartera Total/ # de oficiales de crédito			
Gastos Operativos/ Cartera Total			
Retención de clientes			
Valor de Cartera/ # de Prestamos			
Saldo de Cuentas de Ahorro/ # de Cuentas de Ahorro			
LIQUIDEZ			
Total de Pasivos de Corto Plazo/ Total de Activos Líquidos de Corto Plazo			
Efectivo + Inversiones de Corto Plazo/ Activos Totales			
TASA DE INTERÉS			
Activos Sensibles a Cambio de Tasa/ Pasivos Sensibles a Cambio de Tasa			
ADECUACIÓN DE CAPITAL			
Activos de Riesgo/ Capital Contable			