



Universidad del Bío-Bío

Facultad de Ciencias Empresariales

“Propuesta de gestión de riesgos a la unidad de Servicios
Financieros de la empresa COPELEC, ciudad de Chillán”

Memoria para optar al título de Contador Público y Auditor.

Autores:

Carolina Yamilet Ortega Loyola

Cristian Octavio Pantoja Sepúlveda

Profesor Guía:

Dr. Alex Medina Giacomozi.

AGRADECIMIENTOS

En las siguientes líneas quiero agradecer a cada persona que participó y me ayudó en este largo camino de mi proyecto de investigación.

Agradecer principalmente a mis padres Roberto y Luz, mi mayor motivo por esta lucha constante en seguir avanzando en esta vida tanto personal como profesionalmente, por su amor, dedicación y paciencia que me han entregado día a día; a mis hermanos Octavio, Williams, Francisco y Rosa que siempre estuvieron ahí para alegrar mis días grises y brindarme su amor y cariño.

A mis amigos, en especial a Darli y Bárbara que siempre estuvieron ahí para apoyarme y hacer grato mi estancia en la universidad, gracias por todos aquellos bellos recuerdos que hicimos juntas en una de las etapas más importantes de nuestras vidas.

Finalmente quiero agradecer a mi profesor guía don Alex Medina, muchas gracias por guiarme por el camino correcto.

Carolina Ortega Loyola.

Por mi parte en las siguientes palabras también quiero agradecer a mi familia que fue y sigue siendo un pilar fundamental en mi vida, en especial a mis padres Cristian y Carolina, mi polola Claudía, mi hermano diego, mi abuela Patricia, Tía Andrea y Víctor, Oscar y Paola como también a mis primas Nicole y Fernanda. Todos ellos forman un apoyo incondicional en el desarrollo de mi vida y estas palabras están dedicadas a ellos por cada momento que me aconsejaron, me hicieron reír, me apoyaron y confiaron en mí.

Por otra parte, quiero agradecer también al profesor Alex Medina por la buena disposición y actitud de responder cada una de las inquietudes a lo largo de este camino. Que sin duda aportaron enormemente a cumplir con nuestro proyecto de tesis.

Finalmente agradecer la disposición de cooperar a la señorita María Eugenia, jefa de tesorería de Copelec. Quién muy amable coordinó y nos entregó información a lo largo de este proyecto.

Cristian Pantoja Sepúlveda.

CONTENIDO

RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I: ANTECEDENTES GENERALES	13
1.1 ANTECEDENTES.	14
1.2 OBJETIVO GENERAL.....	14
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	14
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. GESTIÓN DE RIESGOS	17
2.3. RIESGO	17
2.3.1. TIPOS DE RIESGOS.....	18
2.3.1.1. RIESGOS EN LA ORGANIZACIÓN	18
2.3.1.1.1. RIESGOS INTERNOS	20
2.3.1.1.2. RIESGOS EXTERNOS.....	23
2.3.1.1.3. RIESGO PATRIMONIAL	24
2.4. MATRIZ DE RIESGOS	25
2.5. CONTROL INTERNO	26

2.6. COSO.....	28
2.7. ISO 31000	31
2.8. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE RIESGOS.....	32
2.8.1. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL RIESGO.....	33
2.8.2. METODOLOGÍAS DE CUANTIFICACIÓN.....	33
2.8.2.1. MÉTODOS CUALITATIVOS, CUANTITATIVOS Y SEMICUANTITATIVOS	34
2.8.2.1.1. MÉTODOS CUALITATIVOS.....	34
2.8.2.1.2. MÉTODOS CUANTITATIVOS.....	34
2.8.2.1.3. MÉTODOS SEMICUANTITATIVOS	35
2.9. BASILEA.....	35
2.9.1. COMITÉ DE BASILEA	35
2.9.1.1. ACUERDO DE BASILEA I	36
2.9.1.1.1. NIVELES DE CAPITAL REGULATORIO	37
2.9.1.1.2. REQUERIMIENTOS DE CAPITAL POR RIESGO DE CRÉDITO Y DE MERCADO	38
2.9.1.1.3. SUFICIENCIA DE CAPITAL	38
2.9.1.2. ACUERDO DE BASILEA II.....	38
2.9.1.2.1. ESTRUCTURA DEL ACUERDO	38
CAPITULO III: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	43

3.1. ANTECEDENTES GENERALES	44
3.1.1. MISIÓN.....	44
3.1.2. VISIÓN	44
3.2.1. COPELEC ELÉCTRICA.....	45
3.2.2. COMERCIAL COPELEC.	45
3.2.3. COPELEC SERVICIOS ALIADOS.....	46
3.2.4. COPELEC CAPACITA.....	47
3.2.5. COPELEC ENERGÍA E INVERSIONES.....	48
3.2.6. FUNDACIÓN COPELEC.	48
3.2.7. COPELEC SERVICIOS FINANCIEROS.....	48
3.2.8. COPELEC CORREDORAS DE SEGUROS.....	49
CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
4.1 METODOLOGÍA.....	52
4.1.1 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	52
4.1.2. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	53
4.1.3 PARÁMETROS DE LA MATRIZ DE RIESGOS	54
CAPITULO V: ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA.....	57
5.1. SELECCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS	59
5.2. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.....	59

5.2.1. ANÁLISIS ENTREVISTA 1: JEFE DE COBRANZAS.....	59
5.2.2. ANÁLISIS ENTREVISTA 2: SUPERVISORA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS.....	63
5.2.3. ANÁLISIS ENTREVISTA 3: JEFA DE TESORERÍA	66
CAPITULO VI: DESARROLLO Y PROPUESTA DE GESTIÓN DE RIESGOS	68
6.1. DESARROLLO.....	69
6.1.1. PRINCIPALES PROCESOS DE LA UNIDAD DE SERVICIOS FINANCIEROS (FINCOP)	69
6.1.1.1. PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO.....	69
6.1.1.2. PROCESO DE COBRO	70
6.1.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	71
6.1.3. POLÍTICA DE CRÉDITO	78
6.1.3.1. ANÁLISIS DE LA POLÍTICA ACTUAL.....	78
6.2. PROPUESTA.....	87
6.2.1. MATRIZ DE DECISIÓN CREDITICIA.....	89
6.2.1.1 NIVELES DE RIESGOS	89
6.2.1.2. SUJETOS DEL CRÉDITO	89
6.2.1.3. MONTOS POR TIPO DE CRÉDITO	92
6.2.2. MEJORAS POLÍTICAS DE CRÉDITO SERVICIOS FINANCIEROS	96
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES	99

7.1 CONCLUSIONES	100
7.2. RECOMENDACIONES.....	101
BIBLIOGRAFÍA.....	103
INDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS	
ILUSTRACIÓN 1: PRINCIPIOS DE UNA GESTIÓN.	19
ILUSTRACIÓN 2: FORMATO ESTÁNDAR MATRIZ DE RIESGOS.	26
ILUSTRACIÓN 3: RELACIÓN ENTRE COSO I, COSO II, COSO III.	29
ILUSTRACIÓN 4: PILARES FUNDAMENTALES DEL ACUERDO DE BASILEA II.	39
ILUSTRACIÓN 5: ORGANIGRAMA GRUPO DE EMPRESAS.	45
ILUSTRACIÓN 6: MATRIZ DE RIESGOS.....	54
ILUSTRACIÓN 7: TRAMOS DE MOROSIDAD.	60
ILUSTRACIÓN 8: RIESGOS RELACIONADOS AL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS.	76
ILUSTRACIÓN 9: RIESGOS RELACIONADOS AL PROCESO DE COBRO.	77
ILUSTRACIÓN 10: OTROS RIESGOS.....	77
ILUSTRACIÓN 11: ANTIGÜEDAD SEGÚN AVANCE EN EFECTIVO.	81
ILUSTRACIÓN 12: PROPUESTA DE MATRIZ DE RIESGOS.....	94

TABLA 1: FACTORES BETA POR LÍNEA DE NEGOCIO.....	40
TABLA 2: FRECUENCIA ESTABLECIDA PARA LA PUBLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	42
TABLA 3: EVALUACIÓN DE RIESGOS.	75
TABLA 4: CONDICIONES A CUMPLIR.....	79
TABLA 5: SUJETOS DEL CRÉDITO.....	89
TABLA 6: IMPACTO.....	93
TABLA 7: PONDERACIÓN.....	94
TABLA 8: RANGO DEL RIESGO.	95

RESUMEN

El presente estudio de investigación fue realizado en la unidad de servicios financieros (FINCOP) de la cooperativa COPELEC de la ciudad de Chillán, el cual presenta como objetivo diseñar una propuesta de gestión de riesgos que permita minimizar los riesgos propios del negocio financiero y de sus procesos.

Como una manera de contextualizar el tema de investigación con el marco teórico se exponen conceptos y documentos claves de la gestión de riesgos en las organizaciones, tales como: riesgo, incertidumbre, gestión de riesgo, control interno, ISO 31000, COSO, Acuerdos de Basilea, etc. Respecto a los tipos de riesgos estos fueron agrupados en riesgos internos, riesgos externos y riesgos patrimoniales.

La metodología corresponde a un proceso que se realiza de una forma cualitativa-analítica en donde resaltan el análisis documental y las entrevistas no estructuradas con personal clave de la unidad. Una vez recolectada la información e identificados los riesgos se procede a la confección de una matriz de riesgos, graficándolos según su probabilidad y respectivo impacto.

Una vez desarrollado el análisis de información se identificaron un total de 15 riesgos, 4 resultaron con nivel de riesgo bajo, 6 nivel medio, 4 con alto nivel y 1 con nivel de riesgo extremo. Además de varias debilidades en la política de créditos de los distintos productos financieros ofrecidos. Para lo cual se otorgaron recomendaciones específicas y recomendaciones de tipo general dadas las características de la unidad de servicios financieros de Copelec (FINCOP), logrando complementar la política de crédito con las respectivas mejoras y gestionar los riesgos previamente identificados y ponderados.

ABSTRACT

This research study was carried out in the financial services unit (FINCOP) of the COPELEC cooperative in the city of Chillan, whose objective is to design a risk management proposal that minimizes the risks inherent to the financial business and its processes.

As a way of contextualizing the research topic with the theoretical framework, key concepts and documents of risk management in organizations are presented, such as: risk, uncertainty, risk management, internal control, ISO 31000, COSO, Basel Accords, etc. With respect to the types of risks, these were grouped into internal risks, external risks and equity risks.

The methodology corresponds to a process that is carried out in a qualitative-analytical manner in which documentary analysis and unstructured interviews with key personnel of the unit stand out. Once the information has been collected and the risks have been identified, a risk matrix is prepared, graphing them according to their probability and respective impact.

Once the information analysis was developed, a total of 15 risks were identified, 4 resulted with low risk level, 6 medium level, 4 with high level and 1 with extreme risk level. In addition to several weaknesses in the credit policy of the various financial products offered. To this end, specific recommendations and general recommendations were issued given the characteristics of Copelec's financial services unit (FINCOP), complementing the credit policy with the respective improvements and managing the previously identified and weighted risks.

INTRODUCCIÓN

“En los últimos años ha cobrado real importancia fortalecer a la alta dirección en la Gestión de Riesgo. Las organizaciones enfrentan diversos tipos de riesgos, ya sean riesgos propios del negocio en que se desenvuelven, financieros y operacionales, como riesgos ajenos a su operación, sociales, ambientales, y éticos, los cuales son cada día más globales y complejos producto del entorno dinámico en que se encuentran insertas. Por ello las organizaciones han debido ser hábiles en identificar y gestionar estos riesgos para encausarlos a niveles aceptables, con el fin que sean percibidos como oportunidades y no como amenazas” (García y Salazar, 2005).

Los riesgos al ser parte inherente a todas las actividades y procesos que realiza una organización, ameritan de una gestión apropiada y consecuente a la actividad económica que se realice. Por ende, la propuesta está diseñada dadas las características de la unidad de negocios de la cooperativa, servicios financieros.

En el primer capítulo se encuentran antecedentes generales del estudio de caso, tales como objetivos, justificación y relevancia de contar con sistema de gestión de riesgos en las organizaciones.

En el segundo capítulo se contextualiza el proceso de gestión de riesgos en las organizaciones junto con exponer conceptos claves como: riesgo, incertidumbre, gestión de riesgo, control interno, sistema de gestión de riesgos, etc. Junto con distinguir los distintos tipos de riesgos y agruparlos en riesgos internos, riesgos externos y riesgos patrimoniales. Además de presentar distintas guías o documentos enfocados en la gestión de riesgos como lo son la ISO 31000, COSO y acuerdos de Basilea. Finalizando con una explicación breve de métodos de gestión y el proceso de confección de una matriz de riesgo, su respectivo uso y objetivos al ser implementada.

En el capítulo tres es presentada la cooperativa COPELEC desde antecedentes de su historia como también su misión y visión. Además de la descripción de cada una de las unidades de negocios de la respectiva cooperativa.

Siguiendo con el capítulo cuatro el cual explica y detalla el lugar en donde se realiza el estudio de investigación y las técnicas e instrumentos de recolección de información, en este caso, una metodología cualitativa analítica. Además de identificar tanto las fuentes primarias como secundarias de información en donde destaca el análisis documental y las entrevistas de tipo no estructurada.

En el capítulo número cinco es presentada y analizada la entrevista de tipo no estructurada. Realizada a tres personas claves de la organización, dos correspondientes a la unidad de servicios financieros, encargados de crédito y cobranza, además de la entrevista a la encargada de tesorería de la cooperativa Copelec. En donde de manera general se presenta el funcionamiento, las actividades y la relación existente entre la unidad y la cooperativa.

En el capítulo seis se desarrolla el estudio de caso, una vez ya recolectada la información de las entrevistas al personal clave y el respectivo análisis documental tanto bibliográfico como propio de la unidad de negocios, como lo son las políticas de crédito y los requisitos mínimos de opción a crédito. Todas ellas recibidas directamente del personal, se procede a la identificación de riesgos en el proceso de otorgamiento de crédito, en el proceso de cobro y también la identificación de otros riesgos existentes. En segundo lugar, se exponen las falencias encontradas en la política de créditos de FINCOP, seguido de la confección de matrices según riesgos identificados y por último la elaboración de una propuesta de mejora en la gestión de riesgos.

En el último capítulo se encuentran las respectivas conclusiones y recomendaciones a seguir por la unidad de servicios financieros. En donde quedan explícitas las posibles herramientas de control para los riesgos identificados y mejoras en la política de crédito de los productos financieros ofrecidos. Todo con el objetivo de minimizar los riesgos propios del negocio financiero y sus procesos.

CAPITULO I: ANTECEDENTES GENERALES

1.1 ANTECEDENTES.

Las empresas necesitan contar con una de gestión de riesgos debido a que el riesgo siempre está presente en cada una de las actividades y/o procesos que realizan para el funcionamiento de cada organización; por ende, es importante realizar una evaluación exhaustiva de los riesgos con el fin de identificarlos, analizarlos y darle una respuesta en relación a las necesidades que tenga la entidad.

1.2 OBJETIVO GENERAL.

Diseñar propuesta de gestión de riesgos en la unidad de Servicios Financieros (FINCOP) de COPELEC, con el propósito de entregar información óptima para una adecuada toma de decisiones por parte de la dirección.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Descubrir los distintos tipos de riesgos a los que se encuentra expuesta la organización tanto en sus actividades como procesos claves.
- ✓ Establecer una valoración de los riesgos identificados en la empresa, con la intención de clasificarlos según su probabilidad e impacto.
- ✓ Diseñar propuesta de gestión de riesgos para la unidad FINCOP de COPELEC.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Efectuar una gestión de riesgos en cualquier empresa es una herramienta fundamental para concretar los objetivos propuestos previamente en la etapa de planificación estratégica, puesto que este nos permite maniobrar los riesgos a los cuales se encuentra afecta, lo cual hace más expedito el transcurso y desarrollo de las acciones de la organización con las menos desviaciones posibles en post de la consecución de los objetivos y el éxito empresarial.

“Enfrentar los riesgos requiere que su gestión sea considerada como parte de un proceso dinámico, competitivo y esencial (crítico) para cualquier organización, en lugar de

identificarlos solamente como una actividad adicional estática y desagradable”, (Rojas, 2002).

El 19/07/2018 Banco de Chile presenta una querrela dirigida a un funcionario de su institución por millonario robo que en principio correspondería a casi 500 millones de pesos, pero se estima que podría ascender a más de 2000 millones de pesos. La fórmula del trabajador fue obtener claves de acceso de parte de sus supervisores logrando ejecutar transacciones de los fondos del banco a la cuenta corriente de su padre, el banco con sus mecanismos de control detecto las operaciones recién entre el año 2017-2018, siendo que estas fueron hace varios años atrás, las cuales fueron realizadas sin documento alguno lo que dificulta obtener evidencias de la sustracción de fondos, dejando a la deriva las falencias del control de la empresa junto con la imagen negativa y la muy probable desconfianza de sus clientes y potenciales clientes. En definitiva, la materialización de riesgos de fraude, imagen, patrimonio, etc. Lo que nos recalca la importancia de un adecuado y constante sistema de gestión de riesgos.

Tanto los resultados como el desarrollo de esta investigación beneficiarán de manera directa a la unidad de COPELEC, puesto que los resultados por su parte ofrecerán información óptima para la toma de decisiones de la dirección, mientras que por parte del diseño de la gestión de riesgo contribuirá a esta unidad como también a las demás unidades u organizaciones, realizando un seguimiento del sistema aplicado o adaptándolo a las distintas necesidades y objetivos.

En general, la contribución de este informe al contenido de gestión de riesgos será el complemento utilizado entre las normas ISO 31000 del año 2018 y 2009, COSO ERM y los Acuerdos de Basilea aplicado a la unidad de Servicios Financieros de la empresa Copelec, utilizando de cada una de ellas la información más relevante, dejando plasmado así un diseño de gestión.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.

2.1. GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión de riesgos ha venido cobrando importancia desde hace mucho tiempo, esto debido a los distintos acontecimientos que han ido ocurriendo, provocados tanto por el hombre como los provocados de forma natural, por ende, las organizaciones han ido tomando acciones preventivas para minimizar los posibles eventos que pudiesen afectar al rendimiento de sus negocios; debido al entorno cambiante de las organizaciones nace el concepto de Gestión Integral de Riesgos “ERM” formando parte de las buenas prácticas de la gestión empresarial. (Dickinson, 2001).

Algunos autores como Kelly, J., Male, S. y Graham, D. (2004), definen la gestión de riesgos como “Un proceso planificado y sistemático de identificación, análisis y control de los riesgos y sus consecuencias, con el fin de lograr el objetivo planeado y por consiguiente maximizar el valor de la empresa.”

A partir de la definición anterior, se puede decir que la Gestión de Riesgos para que entregue resultados favorables a las empresas que aplican este tipo de método, deben realizar una serie de procedimientos para poder identificar, analizar y entregar una solución a los riesgos que se encuentran en cada actividad o proceso para evitar o minimizar las pérdidas.

Lo que se busca en todos los tipos de organizaciones es administrar los riesgos de forma permanente con el fin de minimizar los hechos negativos que pudiesen ocurrir tanto interna como externamente, además, para el buen funcionamiento de este tipo de gestión cada sección de la empresa debe interactuar (relacionarse) entre sí para así lograr el rendimiento esperado en la persecución de sus objetivos.

2.3. RIESGO

Para comenzar hay que dejar en claro la diferencia entre dos conceptos en donde la mayoría de las personas se confunden que son el “riesgo” y la “incertidumbre”, en el riesgo existe información del futuro hecho o causa que se llegará a originar, en cambio en la incertidumbre en todos los hechos futuros no existe información de lo que pudiese ocurrir.

Según la Real Academia Española, el riesgo se define como la contingencia o proximidad de un daño, es estar expuesto a una situación en donde hay una posibilidad de sufrir algún daño o peligro. También lo podemos entender como la combinación de la probabilidad de un suceso y su consecuencia en distintos eventos.

2.3.1. TIPOS DE RIESGOS

Se pueden encontrar una infinidad de riesgos, pero para contextualizar el tema solo se centrarán en los riesgos organizacionales y que afecten a las empresas de forma interna por el motivo de que son más estáticos lo que los hace más fácil medirlos.

2.3.1.1. RIESGOS EN LA ORGANIZACIÓN

Es la amenaza de que un hecho, causa o evento pueda afectar de manera directa y/o indirectamente a una organización, deteriorando su valor económico, a sus grupos de interés o a la comunidad que los rodea.

Los riesgos son parte inherente a todos los procesos de gestión de las organizaciones. Están presentes en los procesos de cambio y de mejoramiento continuo. A pesar que algunos son inevitables, la identificación precisa y su gestión adecuada aumentan las posibilidades de éxito en la organización. Existen personas que se encuentran relacionadas con los procesos de gestión, de los cuales en los mejores casos consideran la gestión de riesgo como una actividad necesaria pero dispendiosa y aburrida. Enfrentar los riesgos requiere que su gestión sea considerada como parte de un proceso dinámico, competitivo y esencial (critico) para cualquier organización, en lugar de identificarlos solamente como una actividad adicional estática y desagradable (Rojas, 2002).

Respecto a la gestión de riesgos son conocidos dos enfoques, diferenciándose entre ellos principalmente por el momento en el cual se comienza a gestionar. Encontrándose con:

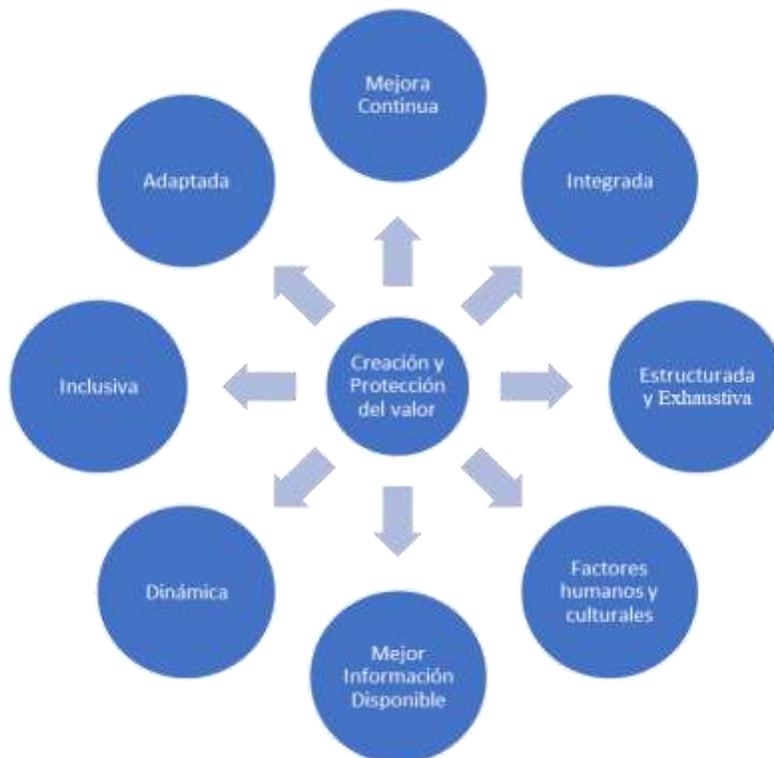
- **Gestión Reactiva:** En cuyo proceso las actividades de gestión aparecen una vez ya materializado el riesgo, reaccionando solo a las consecuencias de este.

- **Gestión Proactiva:** Las personas a cargo llevan continuamente un plan de prevención e identificación de los distintos tipos de riesgos de los cuales se podría ver afectada la organización.

En definitiva, los riesgos en las organizaciones han estado siempre presentes y con los años solo ha variado su forma de gestión, recordando que la gestión de riesgos tiene como objetivo el crear y proteger el valor de las organizaciones, haciendo más expedito el recorrido de la organización hacia el logro de sus objetivos.

La norma ISO 31000 del año 2018 ofrece una orientación sobre las características que debe tener una gestión de riesgo eficaz y eficiente, comunicando su valor y explicando su propósito, por lo cual la norma plantea una serie de principios de gestión (ilustración 1) para que la creación y protección del valor ayude a mejorar el rendimiento de la empresa y así apoyar el logro de los objetivos; en el párrafo siguiente se explicará cada principio que muestra la ilustración 1.

Ilustración 1: Principios de una Gestión.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la ISO 31000, 2018.

Los principios expuestos para una gestión de riesgo eficaz y eficiente son explicados como:

1. Integrada: La gestión del riesgo es parte integral de todas las actividades de la organización.
2. Estructurada y exhaustiva: Un enfoque estructurado y exhaustivo hacia la gestión del riesgo contribuye a resultados coherentes y comparables.
3. Adaptada: El marco de referencia y el proceso de la gestión del riesgo se adaptan y son proporcionales a los contextos externos e internos de la organización relacionados con sus objetivos.
4. Inclusiva: La participación apropiada y oportuna de las partes interesadas permite que se consideren su conocimiento, puntos de vista y percepciones. Esto resulta en una mayor toma de conciencia y una gestión del riesgo informada.
5. Dinámica: Los riesgos pueden aparecer, cambiar o desaparecer con los cambios de contextos externo e interno de la organización. La gestión del riesgo anticipa, detecta, reconoce y responde a esos cambios y eventos de una manera apropiada y oportuna.
6. Mejor información disponible: Las entradas a la gestión del riesgo se basan en información histórica y actualizada, así como en expectativas futuras. La gestión del riesgo tiene en cuenta explícitamente cualquier limitación e incertidumbre asociada con tal información y expectativas. La información debería ser oportuna, clara y disponible para las partes interesadas pertinentes.
7. Factores humanos y culturales: El comportamiento humano y la cultura influyen considerablemente en todos los aspectos de la gestión del riesgo en todos los niveles y etapas.
8. Mejora continua: La gestión del riesgo mejora continuamente mediante aprendizaje y experiencia.

2.3.1.1.1. RIESGOS INTERNOS

Son los que afectan a la organización desde adentro, este tipo de riesgos se asocian a los procesos internos que realizan las empresas. Dentro de los riesgos internos se extraen otros riesgos.

2.3.1.1.1.1. RIESGO DE NEGOCIO

Según la norma ISO 31000 del año 2009, el riesgo de negocio es el que se deriva de la gestión financiera y administrativa de cada empresa. Es decir, en este caso la que falla es una compañía en concreto y no el conjunto del mercado o escenario comercial. Varían en función de cada tipo de actividad y cada caso, al igual que la manera en que son gestionados. Las situaciones de crisis internas o un plan de crecimiento mal implementado son algunos ejemplos.

2.3.1.1.1.2. RIESGO OPERACIONAL

“El riesgo operacional surge de la posibilidad que una organización incurra en pérdidas inesperadas, directas e indirectas, como consecuencias de sistemas de control de gestión inadecuados, problemas operativos, incumplimiento de controles internos, fraudes, problemas imprevistos o bien acontecimientos externos que no permiten asegurar la integridad, efectividad y eficiencia de las operaciones” (García y Salazar, 2005).

De la definición anterior podemos recalcar lo fundamental que es el control interno para el correcto funcionamiento de las actividades y procesos de la organización, recordando que este proceso debe formar parte de cualquier entidad y permite acercarse de forma más apropiada y eficaz al logro de los objetivos a través de la entrega confiable de información financiera, la eficacia y eficiencia en las operaciones y con el cumplimiento de las normativas vigentes de la organización.

Respecto a las entidades financieras, en el denominado BIS II (acuerdo de Basilea) el cual pretende determinar el capital mínimo que han de retener los bancos y demás entidades financieras, se estructuran tres grandes pilares, siendo uno de estos la nueva forma para determinar el capital mínimo con el que debe contar los bancos para cubrir el riesgo de crédito y el de mercado e introduce, así mismo, la obligatoriedad de dotar capital adicional para cubrir el riesgo operacional. De esta forma es como el BIS II convierte el riesgo operacional en un riesgo financiero.

En términos generales, el riesgo operacional es inherente a cualquier tipo de negocio y estará presente tanto en procesos como en actividades, independiente del giro u actividad que se

realice. Siguiendo la perspectiva general se podría clasificar el riesgo operacional en: Fraude interno, fraude externo, daños en activos físicos, prácticas de los empleados, prácticas del negocio, interrupción del negocio y gestión del proceso (Arbeláez, Franco, Betancur, Murillo, Gallegos, Henao, ...Varela, 2006).

2.3.1.1.1.3. RIESGO FINANCIERO

Son todos aquellos riesgos relacionados con la gestión financiera de las empresas, es decir, aquellos movimientos y transacciones que tengan relación con las finanzas de las empresas: inversión, financiación, entre otros. En esta categoría es posible distinguir algunos tipos: riesgo de crédito, riesgo de tasas de interés, riesgo de mercado, riesgo gestión, riesgo de liquidez, riesgo de cambio.

Riesgo de Crédito: “Es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos como consecuencia de que sus deudores fallen en el cumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente los términos contractuales acordados” (Cardona, 2004).

Riesgo de tasa de Interés: “Se refiere a la posibilidad de incurrir en pérdidas por las fluctuaciones de las tasas de interés, el riesgo de interés existe cuando las partidas de un activo y pasivos, de una entidad financiera o compañía no están equilibradas en plazos, importes, y factores de demanda y comportamiento” (Vargas, 2012).

Riesgo de Mercado: “El riesgo de mercado o precio es la contingencia de pérdida o ganancia de una posición de la entidad financiera, como resultado de un cambio en el nivel o la volatilidad de las tasas de interés, tasas de cambio o precios” (Cardona, 2004).

Riesgo de Liquidez: Corresponde a la posibilidad de que un determinado periodo de tiempo una entidad no tenga la capacidad de atender sus compromisos con terceros a corto plazo, o desde el punto de vista de una entidad financiera es la posibilidad de que no pueda cumplir un compromiso financiero con un cliente o mercado en algún lugar, moneda o momento determinado (Cardona, 2004).

Riesgo de Cambio: El presente riesgo corresponde a una posibilidad de pérdida por consecuencia de fluctuaciones negativas en el valor de las distintas monedas con las que interactúe una organización.

2.3.1.1.1.4. RIESGO PRODUCTO DE ERRORES

Son aquellos riesgos que se producen por el descuido voluntario o involuntario de las personas. Algunos ejemplos involuntarios son la incompetencia, descuido, exceso de trabajos por parte del personal, obsolescencia de las maquinarias, entre otros; ejemplos de errores voluntarios: ocultaciones, sobrevaloraciones, simulaciones con la información de la empresa, entre otros.

2.3.1.1.2. RIESGOS EXTERNOS

Los riesgos externos de una empresa son todos aquellos que provienen del entorno de la empresa y que influyen o condicionan sus actividades y/o servicios pudiendo convertirse en amenazas para su desarrollo. Algunos ejemplos son: el riesgo de reputación, riesgo social, riesgo legal, entre otros.

2.3.1.1.2.1. RIESGO DE MERCADO

Este riesgo externo puede tener su origen tanto en la actividad de compra (proveedores) como en la actividad de venta (clientes). En primer lugar, el riesgo en la compra va estar determinado por la relevancia que tiene el proveedor para la organización junto con el poder de negociación existente con estos agentes externos. En segundo lugar, la venta posee dos directrices, asociadas a la distribución y la demanda final. La distribución va estar estrictamente relacionada con la negociación a cabo con los clientes. Mientras que la demanda final está sujeta a los cambios de gustos y/o preferencias de los clientes, las fluctuaciones del mercado y el potencial aumento de la competencia.

2.3.1.1.2.2. RIESGO DE REPUTACIÓN

Consiste en la posibilidad de que la publicidad negativa sobre las prácticas realizadas por la organización, sea ésta verdadera o no, provoque una fuga de clientes, el aumento de las costas judiciales o la disminución de los ingresos. Si bien el riesgo de reputación puede basarse en

datos cuantificables, es, al igual que el riesgo legal, bastante subjetivo (García y Salazar 2005).

2.3.1.1.2.3. RIESGO SOCIAL

Es la posibilidad que factores económicos, culturales, familiares y otras circunstancias del entorno afecten de una u otra manera el valor de la organización. Este tipo de riesgo no depende de las empresas y que, por tanto, su gestión requiere de planes preventivos más eficaces que eficientes.

2.3.1.1.2.4. RIESGO LEGAL

Son las pérdidas que puede sufrir una compañía al ser multada, sancionada u obligada a reparar daños, como resultado de haber incumplido normas legales u obligaciones de los contratos. Dentro de los riesgos legales se incluyen también los perjuicios originados por errores en contratos y transacciones, como resultado de actuaciones malintencionadas, negligencia o descuido (ISO 31000, 2009).

2.3.1.1.2.5. OTROS RIESGOS

De una perspectiva externa pueden aparecer una infinidad de riesgos que afecten de manera directa o indirecta a la organización, como pueden ser los desastres naturales, desequilibrios financieros mundiales y/o nacionales, cambios políticos, terrorismo, etc.

2.3.1.1.3. RIESGO PATRIMONIAL

Este riesgo se produce por una combinación entre los riesgos internos y externos en donde afectan a los flujos económicos de la empresa, por ende, se produce una disminución de su patrimonio (pérdida), logrando en muchas ocasiones el fin del ciclo de vida de cualquier empresa.

En definitiva, corresponde al riesgo económico proveniente por la materialización de un riesgo interno o externo. En el primer caso se hace alusión a las pérdidas económicas que puede sufrir una organización debido a fallas en procesos, actividades, robos, fraudes, etc. Normalmente provenientes por carencias en el control interno o deficientes tomas de decisiones por parte de la dirección. En el segundo lugar las disminuciones de ingresos tienen

un origen externo, como pueden ser los cambios de gustos y preferencias de los clientes, demandas legales, desastres naturales, desequilibrios financieros, etc.

Cabe mencionar que el riesgo patrimonial afecta directamente a las utilidades de la organización, mientras que los financieros tienen que ver con todos los bienes que tengan las organizaciones a su disposición.

2.4. MATRIZ DE RIESGOS

Una matriz de riesgos constituye una herramienta de control y de gestión que normalmente es utilizada para identificar las áreas, procesos y actividades de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores relacionados con estos riesgos. A partir de los objetivos estratégicos, la administración debe desarrollar un proceso para la “identificación” de las actividades principales y los riesgos a los cuales están expuestas (Tapia, 2013).

La matriz de riesgos debe ser una herramienta flexible para que se pueda adaptar a cualquier tipo de empresa independiente de su rubro o giro, debe ser sencilla para que los usuarios la puedan utilizar, que sea fácil de comprender e interpretar y que sea capaz de establecer un diagnóstico objetivo sobre la situación global de riesgo sobre la empresa.

Pasos para elaborar una matriz de riesgos:

i) Identificar los riesgos

Esta etapa se caracteriza por la identificación de los riesgos inherentes que se encuentran por cada actividad que realiza la organización, para lo cual se deben realizar reuniones para conseguir la mayor información posible para lograr averiguar el origen de los riesgos.

ii) Análisis de riesgos

Una vez que se hayan identificados los riesgos, se pasan los datos a la matriz de riesgos en donde se analizan de forma cuantitativa y cualitativa en donde a cada riesgo se le asigna una puntuación para posteriormente clasificarlos de mayor a menor importancia.

iii) Representación en la matriz de riesgos

En esta etapa se deben representar de forma gráfica (en la matriz de riesgos) los dos puntos anteriores en donde un lado de la matriz indica la **probabilidad** (posibilidad de que un evento ocurra en un tiempo determinado) y al otro lado indica el **impacto** (consecuencia o pérdida de un evento) en donde ambas variables se deben multiplicar.

Ilustración 2: Formato estándar matriz de riesgos.

		PROBABILIDAD				
		Raro	Poco probable	Posible	Muy probable	Casi seguro
CONSECUENCIAS	Despreciable	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
	Menores	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
	Moderadas	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
	Mayores	Medio	Medio	Alto	Alto	Muy alto
	Catastróficas	Medio	Alto	Alto	Muy alto	Muy alto

Fuente: CEOLEVEL.

Existen distintos formatos de matrices de riesgos, por lo cual no hay un formato establecido para cada tipo de empresa, incluso este tipo de herramienta se puede adaptar a las necesidades que tenga cada tipo de organización y al nivel de riesgo al que están asociados, por ende, la ilustración 2 refleja un formato estándar de matriz, el cual es uno de los más utilizado para graficar los riesgos y realizar una posterior evaluación de estos.

2.5. CONTROL INTERNO

Muchos historiadores que han investigado sobre el tema, creen que el origen de que las personas lleven una inspección sobre sus negocios y/o actividades nace en conjunto con la partida doble creada por el Fray Luca Paccioli alrededor del siglo XV en Italia. La necesidad que tiene la humanidad de llevar un control sobre sus actos, actividades, relaciones, es para evitar sucesos negativos que afecten a su quehacer diario; ahora desde el punto de vista de una organización cuando aumentan su capacidad productiva, los dueños se ven limitados en

seguir atendiendo sus negocios por cuenta propia, por ende, es necesario delegar funciones a otras personas para disminuir su carga creando así distintos sistemas de control para evitar errores o fraudes. Debido a esto la dirección de a poco han ido tomando conciencia de que el control interno es una parte esencial de sus empresas y en la cual se le debe prestar una mayor atención.

A pesar de que la base de este concepto es llevar un control sobre las actividades que se realizan, no tiene el mismo significado para todas las personas por lo cual existen diferentes terminologías para un mismo concepto, desde el punto financiero lo definen como “una función de la gerencia que tiene como objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa , evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización” (Holmes, 1994:3) o desde la perspectiva contable lo señalan como “un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto costo/ beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos” (Catácora, 1996:238)

Independientemente de los distintos significados que le hayan dado a lo largo del tiempo, nos quedaremos con la definición que entrega el COSO “es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de sus objetivos”.

De la definición se pueden obtener algunas características:

- **Es un proceso**, es un medio utilizado para que las tareas se vayan realizando de forma continua y no que se realice en un período preestablecido.
- **Lo llevan a cabo las personas**, no solo se trata de un manual de políticas, sino que involucra a personas que se encuentran en los distintos niveles dentro de la organización.
- **Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable** a la dirección y al consejo de administración, esto se debe a que existen limitantes inherentes que intervienen en la persecución de los objetivos propuestos por la entidad.

- Está pensado para **facilitar la consecución de objetivos**, que la información que se entrega sea fidedigna para establecer buenos objetivos.

Al llevar un sistema de control interno, hay cosas que no están a su alcance como cambiar una administración ineficiente por una buena, lo que puede hacer es entregar información sobre el progreso que va teniendo la entidad en la persecución de sus objetivos y metas en donde se pueden detectar las deficiencias que van surgiendo en el transcurso; no asegura el éxito o la supervivencia de un negocio, solo puede asegurar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento en las leyes y las regulaciones; una empresa puede tener el mejor sistema de control interno pero este solo puede entregar una seguridad razonable (no absoluta), a la dirección y al consejo en cuanto a la consecución de los objetivos de la entidad (Coopers & Lybrand, 1997), solo puede ser razonable por el hecho de que en cada sistema van a existir limitaciones inherentes, una de estas limitaciones es que las opiniones se basan en decisiones que pueden ser erróneas por un simple error o equivocación.

2.6. COSO

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas (COSO, por sus siglas en inglés) fue conformada en 1985 con la finalidad de mejorar la calidad de la información mediante la ética de los negocios, controles internos efectivos y el gobierno corporativo (Ambrosone, 2007).

Este comité se encuentra conformado por cinco instituciones representativas de los Estados Unidos en donde el COSO es totalmente independiente de ellas:

- American Accounting Association (AAA)- Asociación de Contadores Públicos Americanos.
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)- Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados.
- Financial Executive Institute (FEI)- Asociación internacional de Ejecutivos de Finanzas.
- Institute of Internal Auditors (IIA)- Instituto de Auditores Internos.

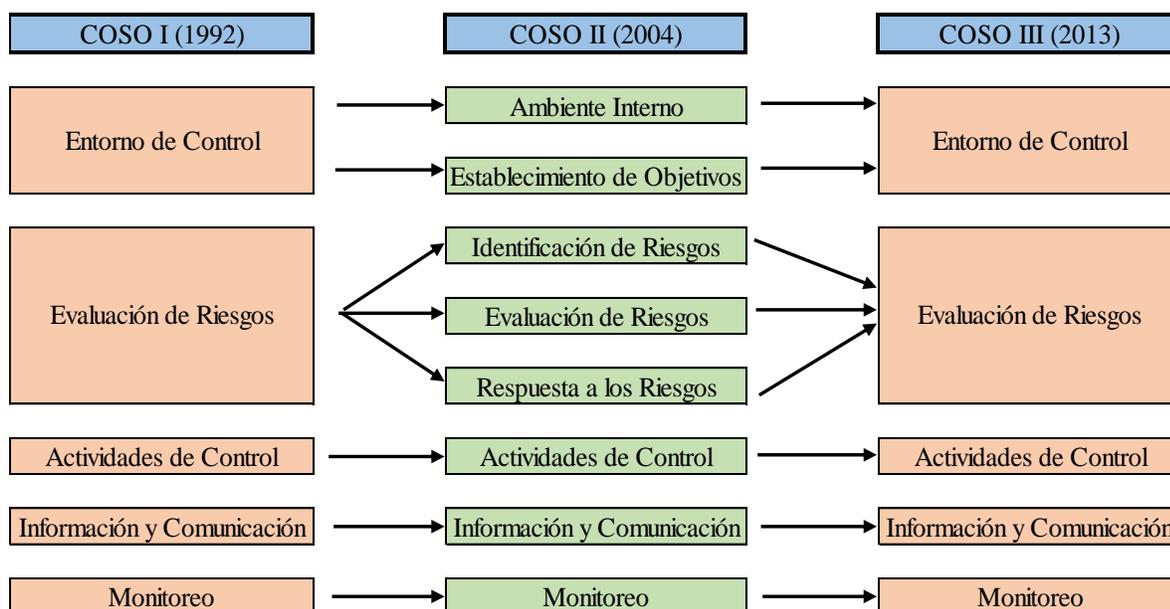
- Institute of Management Accountants (IMA)- Instituto de Contadores Empresariales.

Existen tres versiones del informe COSO: COSO I que fue publicado en 1992 como el “Internal Control- Integrated Framework” con el objetivo de establecer una definición común de control interno y de ayudar a los gerentes de las empresas a mejorar la estructura del control interno sede las entidades.

El COSO II, en septiembre de 2004 debido a una serie de escándalos e irregularidades que provocaron pérdidas a los empleados, inversionistas y grupos de interés, el comité publica el “Enterprise Risk Management” más conocido como COSO ERM, en el cual entrega un enfoque más profundo a la gestión del riesgo.

La última versión existente de estos informes es el COSO III el cual es publicado en mayo del 2013 como la actualización del Marco Integrado de Control Interno, manteniendo los cinco componentes originales, pero en esta versión incluye 17 principios que toda administración debiese implementar en cada organización.

Ilustración 3: Relación entre COSO I, COSO II, COSO III.



Fuente: Elaboración Propia, a partir de COSO ERM.

La ilustración 3 refleja la relación entre los componentes que existe por cada versión del informe COSO, en el cual se puede observar que los componentes son los mismos en las tres versiones existentes, la única diferencia se encuentra en la versión del COSO II en donde se divide el componente de entorno de control en dos y la evaluación de Riesgos se divide en tres, esto se debe a que es esta versión del COSO se le dio un mayor énfasis e importancia a la evaluación de los riesgos en los procesos y/o actividades de las empresas.

Cada informe COSO está constituido por componentes que lo único que se diferencia entre una versión y otra es la importancia que le dan al tratamiento del riesgo, estos componentes son:

Entorno de control: Es la base de los demás componentes. Es el ambiente en donde los empleados cumplen las funciones que les fue entregada por parte de la dirección para cumplir con los objetivos que se hayan establecidos; el entorno de control engloba una serie de factores en donde la importancia que se le asigne a cada uno va a depender según la función de cada organización, algunos de estos factores son la integridad y valores éticos y la estructura organizativa.

Evaluación de riesgos: en este componente se deben identificar, evaluar y dar respuesta a los riesgos que se encuentren asociados a cada tipo de organización en donde se deben reconocer los riesgos tanto interno como externos en donde se debe diferenciar entre riesgo y oportunidad, se deben analizar considerando su probabilidad e impacto para poder determinar la forma de gestionarlos, una vez evaluado el riesgo, la administración da posibles respuestas en relación a las necesidades de la empresa, las posibles respuestas pueden ser evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo.

Actividades de control: corresponde a las políticas y procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices de la dirección. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico, y sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos (González, s.f.).

Información y comunicación: la información es importante en todos los niveles de organización por lo que hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas

y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información; la información es necesaria para que se lleven a cabo las responsabilidades del control interno para el cumplimiento de sus metas y objetivos; la comunicación debe ser eficaz en un sentido más amplio para que la información fluya a través de toda la empresa.

Supervisión: la supervisión asegura que el control interno continúe funcionando adecuadamente, por ende, en cada proceso o actividad que se realice en la organización en donde se deberán hacer supervisiones continuadas, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas.

2.7. ISO 31000

La Organización Internacional de Normalización (ISO) fue la encargada de elaborar una norma que abordara la gestión de riesgos de forma global, de esta forma en el año 2009 se crea la ISO 31000 la cual es una norma estándar que se puede aplicar a cualquier tipo de organización; a pesar de tener un alcance genérico, es una norma no certificable, por ende, son las empresas las que deciden acogerse o no a esta norma en el área de la Gestión de Riesgos.

La norma ISO es una herramienta que establece una serie de principios para la implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos en las empresas. Como ya fue mencionado, esta norma es aplicable en cualquier área independientemente de su actividad económica, tamaño, régimen tributario. No especifica un sector en concreto.

Todas las empresas en mayor o menor medida realizan prácticas sobre la gestión de riesgos, la diferencia está en la administración y la coordinación de dichas prácticas.

El estándar de esta norma busca minimizar, gestionar y controlar cualquier tipo de riesgo sin importar su naturaleza, la causa que lo provocó o como se haya originado. Todo esto se puede lograr con la Integración de gestión de riesgos a las estrategias que posee cada organización.

La ISO 31000 busca que se aplique de forma permanente y continúa a lo largo del tiempo en todas las empresas, que no solo la utilicen en hechos concretos, de esta forma logra beneficiar a todas las personas, grupos de interés, las operaciones, procesos con los que se encuentran relacionados.

Esta norma se divide en tres áreas básicas para una mejor comprensión de sus principios y directrices:

1.- **Principios y directrices:** esta norma sirve como referencia para otros estándares de la gestión de riesgos en donde se exponen 11 principios los cuales son: la gestión crea valor a la organización, debe estar integrada a los procesos, forma parte de la toma de decisiones en la empresa, trata de forma explícita la incertidumbre, debe ser sistemática, estructurada y adecuada, es necesario que esté basada en la mejor información disponible, debe adaptarse a la medida de cada caso, implica la inclusión de factores humanos y culturales, debe ser transparente, eficaz e inclusiva, es necesario que sea iterativa y sensible al cambio, tiene que ir orientada a la mejora continua de la organización.

2.- **Gestión de riesgos:** La norma ISO 31000 define la gestión de riesgos como todas aquellas acciones coordinadas para dirigir y controlar los riesgos a los que puedan estar abocadas las organizaciones, en donde la gestión tiene que ver con la cuantificación del riesgo, por lo cual se identifican dos elementos consecuencia y probabilidad, definiendo la **consecuencia** como los efectos o aquellos elementos que se derivan directa o indirectamente de otros en este caso es evaluar si los riesgos cumplen con la premisa de causa-efecto y la **probabilidad** habla sobre la posibilidad de que un hecho ocurra, las empresas nunca están del todo preparado para los acontecimientos futuros que pudiesen ocurrir ya que la mayoría son factores externos, al pensar que se puedan materializar lo hace un buen indicador de gestión.

3.- **Vocabulario de gestión:** se entrega un glosario especializado sobre la gestión de riesgos en donde los procesos llegan a funcionar de manera correcta llevando a cabo los principios básicos alguno de los resultados que se pueden obtener son la optimización de la gestión empresarial, establecer una base para la toma de decisiones, entre otras.

2.8. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE RIESGOS

Dado a que los riesgos se pueden originar de distintas maneras, existen varias estrategias para su gestión, además otros factores como el tamaño de la empresa, sus actividades económicas, su estructura, han incidido para la creación de distintas metodologías para el análisis de sus riesgos.

Las metodologías se dividirán en dos grupos de acuerdo a la ISO 31000:2009.

2.8.1. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL RIESGO

Son aquellas que están orientadas a la identificación, evaluación y el posterior tratamiento de los riesgos derivados de una actividad. Entre ellas está, la norma ISO 31000, también se encuentran otros estándares, como por ejemplo la norma AS/NZS 4360, que plantea un modelo de análisis centrado en los principios de la familia normativa ISO 9000.

Otras de las metodologías más reconocidas son el sistema APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) y el método del ARO (Administración del Riesgo Operacional), los cuales operan en el mismo sentido.

2.8.2. METODOLOGÍAS DE CUANTIFICACIÓN

En este caso, se trata de aquellas herramientas que se enfocan exclusivamente en la cuantificación de los riesgos, es decir, aplican una serie de indicadores para medir el impacto que tienen los riesgos en las organizaciones y, a partir de ese cálculo, elaborar acciones coordinadas para su gestión, tratamiento o, incluso, eliminación.

- ✓ **Magerit:** se trata de una metodología de análisis y gestión de riesgos, está específicamente diseñada para las compañías que trabajen con información digital y servicios de tipo informático. Su función principal es evaluar cuánto valor pone en juego una compañía en un proceso y cómo protegerlo. También ayuda a la planificación de tratamientos oportunos y a preparar a las organizaciones de cara a procesos de auditoría, certificación o acreditación.
- ✓ **Delphi:** es un método orientado a conocer la opinión de expertos. En un primer momento, un grupo de especialistas anónimos responde a un cuestionario que elabora una organización sobre un tema específico. Tras analizar los resultados, los responsables piden su opinión a cada uno de los integrantes del grupo. Finalmente, la empresa elabora un segundo cuestionario, aunque éste con preguntas más precisas y focalizadas. La idea es que al final se elabora un texto con las conclusiones.

2.8.2.1. MÉTODOS CUALITATIVOS, CUANTITATIVOS Y SEMICUANTITATIVOS

2.8.2.1.1. MÉTODOS CUALITATIVOS

Es el método de análisis de riesgos más utilizado en la toma de decisiones en proyectos empresariales, los emprendedores se apoyan en su juicio, experiencia e intuición para la toma de decisiones.

Se pueden utilizar cuando el nivel de riesgo sea bajo y no justifica el tiempo y los recursos necesarios para hacer un análisis completo O bien porque los datos numéricos son inadecuados para un análisis más cuantitativo que sirva de base para un análisis posterior y más detallado del riesgo global del emprendedor.

Los métodos cualitativos incluyen:

- ✓ Brainstorming.
- ✓ Cuestionario y entrevistas estructuradas.
- ✓ Evaluación para grupos multidisciplinarios.
- ✓ Juicio de especialistas y expertos (Técnica Delphi).

2.8.2.1.2. MÉTODOS CUANTITATIVOS

Se consideran métodos cuantitativos a aquellos que permiten asignar valores de ocurrencia a los diferentes riesgos identificados, es decir, calcular el nivel de riesgo del proyecto.

Los métodos cuantitativos incluyen:

- Análisis de probabilidad.
- Análisis de consecuencias.
- Simulación computacional.

El desarrollo de dichas medidas puede ser realizado mediante diferentes mecanismos, entre los cuales destaca el Método Montecarlo. “El método de Monte Carlo es una herramienta de investigación y planeamiento; básicamente es una técnica de muestreo artificial, empleada

para operar numéricamente sistemas complejos que tengan componentes aleatorios” (Jhuéz, s.f.).

Gracias a la constante evolución de las computadoras, en lo que se refiere a su capacidad de procesamiento de la información, el método de Monte Carlo es cada vez más frecuentemente utilizado. Esta metodología provee como resultado, incorporada a los modelos financieros, aproximaciones para las distribuciones de probabilidades de los parámetros que están siendo estudiados.

Para ello son realizadas diversas simulaciones donde, en cada una de ellas, son generados valores aleatorios para el conjunto de variables de entrada y parámetros del modelo que están sujetos a incertidumbre. Tales valores aleatorios generados siguen distribuciones de probabilidades específicas que deben ser identificadas o estimadas previamente.

2.8.2.1.3. MÉTODOS SEMICUANTITATIVOS

Se utilizan clasificaciones de palabra como alto, medio o bajo, o descripciones más detalladas de la probabilidad y la consecuencia. Estas clasificaciones se demuestran en relación con una escala apropiada para calcular el nivel de riesgo. Se debe poner atención en la escala utilizada a fin de evitar malos entendidos o malas interpretaciones de los resultados del cálculo.

2.9. BASILEA

2.9.1. COMITÉ DE BASILEA

El Comité de Basilea o Comité de Supervisión Bancaria de Basilea es una entidad que brinda orientación a nivel mundial en materia de regulación financiera. Sus recomendaciones están plasmadas en los acuerdos de Basilea I, II y III; En 1974 fue creado por los gobernadores de los bancos centrales de los países que formaban el G 10 en ese momento. Actualmente, participan representantes de las autoridades monetarias de Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Luxemburgo, Países Bajos, España, Suecia, Suiza, Reino Unido y EE.UU.

Desde su surgimiento, el comité se constituyó como un foro de discusión para fomentar la mejora y la convergencia de las prácticas y normativas de supervisión

bancaria, buscando perfeccionar las herramientas de fiscalización internacional, a través de acercamientos y de estándares comunes. De esta forma, el comité formula normas generales de supervisión, recomendando las directrices de buenas prácticas en la supervisión bancaria con la esperanza de que las autoridades de los países miembros, así como también autoridades de países no miembros, tomarán medidas para ponerlas en práctica a través de sus propios sistemas nacionales, ya sea en forma legal o de otra manera que éstos determinen pertinente. A pesar de no tener autoridad para hacer cumplir sus recomendaciones, la mayoría de los países, miembros o no, tienden a implementar las políticas dictadas por el anteriormente nombrado comité (Sariago, 2012).

Partiendo de la relación existente entre riesgo y rendimiento, es decir, que a un mayor riesgo mayor rendimiento y viceversa. Existen entidades bancarias que son muy apetitosas de rendimiento, por ende, corren demasiados riesgos en el transcurso de sus operaciones, es por eso la peligrosidad de aquellas inversiones sumado con la integración financiera entre países, que en definitiva logra que los mercados financieros dependan unos de otros, por ende, un mal funcionamiento de una entidad financiera de un país afecta no solo a este, sino también a una cadena de mercados interconectados. Es por esto principalmente el origen de los acuerdos de Basilea (una normativa común internacional).

2.9.1.1. ACUERDO DE BASILEA I

Basilea I es el primero de los acuerdos emitido por el Comité de Basilea y fue publicado en 1988 y reformado durante prácticamente 10 años. Se basó en diversas recomendaciones o sugerencias con el objetivo de fijar un límite a la emisión de créditos que una entidad concede en función del capital que posee. Enfocándose principalmente en el riesgo de crédito.

En principio se fija una ratio de capital del 8% sobre los activos ponderados por su nivel de riesgo y se limita solamente al control del riesgo crediticio. Luego se introduce en el acuerdo el riesgo de mercado, incorporándose también requisitos de capital por el riesgo que asumen las entidades financieras en las inversiones en el mercado financiero. Existiendo métodos standard (igual para todos) y modelos internos o específicos basados en la valoración del riesgo.” Estos últimos siguen estando recomendados sólo para bancos grandes y subsidiarios

de bancos internacionales, quienes podrían transitar en el corto plazo hacia modelos internos avanzados de riesgo ante su complejidad y sus requerimientos de datos confiables” (Held, 2007).

El contenido de la dotación de capital regulatorio se expresó principalmente en dos niveles de capital, en límites y restricciones a los mismos, y en determinadas deducciones de activos. Por su parte, los requerimientos de capital regulatorio mínimo se definieron inicialmente en relación con el riesgo de crédito. Una Enmienda de 1996 incorporó requisitos de capital regulatorio mínimo por riesgo de mercado, y como contrapartida, un tercer nivel en la dotación de capital regulatorio.

Basilea I también señala que el capital regulatorio de un banco debe establecerse consolidando todos sus activos, salvo el interés minoritario en otras empresas o sociedades. Este último no siendo parte del capital.

2.9.1.1.1. NIVELES DE CAPITAL REGULATORIO

El primer término el “capital básico”, representa el aporte patrimonial de los accionistas tanto en las acciones como en las reservas declaradas y permite cubrir pérdidas inesperadas en forma inmediata y sin restricciones.

Este Acuerdo de Capital distinguió en seguida el “capital complementario”. Los componentes del capital complementario son reservas no declaradas, reservas de revalorización de activos, provisiones generales por riesgo de crédito, deuda subordinada y otros instrumentos híbridos de deuda/capital.

El nivel 1 de capital regulatorio corresponde al “capital básico” menos la deducción del activo por “Goodwill” y las inversiones no consolidadas en bancos y compañías financieras subsidiarias, e inversiones en el capital de otros bancos e instituciones financieras. Estos últimos a discreción de la autoridad supervisora nacional.

El nivel 2 de capital regulatorio corresponde al “capital complementario” menos la deducción de activos por las inversiones no consolidadas en bancos y compañías financieras subsidiarias, e inversiones en el capital de otros bancos e instituciones financieras, al igual que el nivel 1 a discreción de la autoridad supervisora nacional.

La Enmienda por riesgo de mercado de 1996 incorporó un nivel 3 de capital regulatorio por este riesgo. Este nivel está compuesto por instrumentos de deuda subordinada los cuales deben tener un vencimiento original de al menos dos años plazo.

2.9.1.1.2. REQUERIMIENTOS DE CAPITAL POR RIESGO DE CRÉDITO Y DE MERCADO

Ello, sobre la base del coeficiente de capital o Índice de Basilea de un banco, también denominado razón de Cooke. Este coeficiente o Índice es una relación que se obtiene al situar en su numerador el capital regulatorio de un banco y en su denominador sus activos ponderados por riesgo de crédito y mercado, fijándose en 8% el coeficiente de capital o Índice de Basilea mínimo de los bancos.

2.9.1.1.3. SUFICIENCIA DE CAPITAL

La suficiencia de capital de un banco, requiere al menos que el coeficiente de capital o Índice de Basilea que tiene un banco exceda al coeficiente o Índice mínimo al que está sujeto.

2.9.1.2. ACUERDO DE BASILEA II

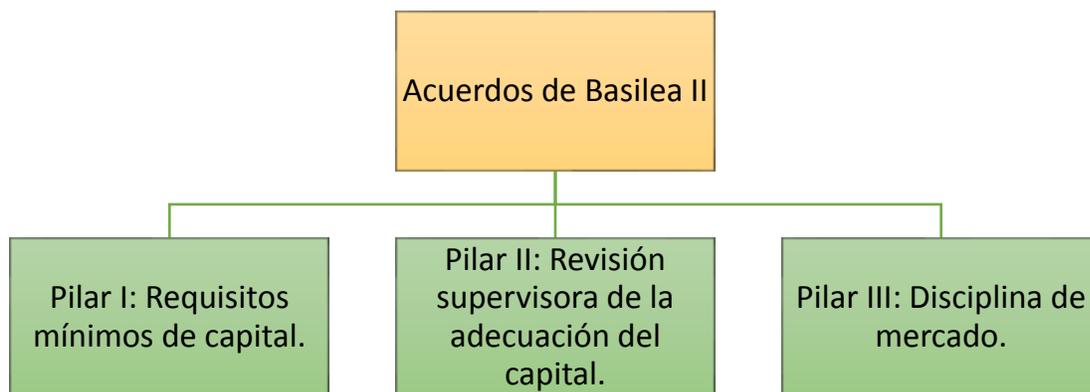
Antes de que se publicará el acuerdo de Basilea II, se publicaron varios documentos consultivos con distintos objetivos siendo uno de ellos el acercar el capital regulatorio y el económico o que los bancos puedan desarrollar modelos internos para el tratamiento de riesgos, al final en junio de 2004 se publicó la versión final de este acuerdo; para facilitar esta implementación a las instituciones bancarias se creó el Grupo de Implementación del Acuerdo (“AIG” por sus siglas en inglés).

2.9.1.2.1. ESTRUCTURA DEL ACUERDO

La estructura de Basilea II se divide en tres pilares fundamentales los cuales se ven representados en la ilustración 4, el pilar I establece los requisitos mínimos de capital, el pilar II fomenta la labor supervisora en el reforzamiento de la evaluación del riesgo y utilización de las herramientas y procedimientos adecuados para la gestión del riesgo y el pilar III está

relacionado principalmente a la transparencia informativa sobre el riesgo y capital de cada entidad. A continuación, se detallará cada pilar que contiene el acuerdo de Basilea II.

Ilustración 4: Pilares fundamentales del acuerdo de Basilea II.



Fuente: Elaboración propia, a partir de “Acuerdo de Basilea II, un desafío para la Banca Chilena”. Umaña, B; González, J.

- **Pilar I: Requisitos mínimos de capital**

En este pilar se fija el requisito mínimo de capital regulatorio que el banco debe mantener contra los riesgos, el porcentaje mínimo de capital sigue siendo el 8 % en relación a los activos ponderados de riesgos, pero se establece que se podrá exigir un porcentaje de capital mayor al 8% pero nunca debe superar el 14%. Se consideran tres riesgos:

- ✓ **Riesgo de crédito:** el comité propone dos tipos de alternativas para determinar los requerimientos de capital por este riesgo, uno es el método estándar que es el que se utilizaba con anterioridad, en él se clasifican todos los activos bancarios en grupo o bandas de riesgos a las que se les asignan diversas ponderaciones y el otro es el método Basados en Calificaciones Internas (IRB) el cual a su vez está dividido en dos calificaciones internas siendo estas el método básico (FIRB) en donde los bancos proporcionan sus propias estimaciones para el parámetro de PD (Probabilidad de incumplimiento) y los demás parámetros lo asigna el supervisor y el método avanzado (AIRB) es en donde los bancos determinan todos los parámetros de riesgos siendo

estos la probabilidad de incumplimiento (PD), pérdida en caso de incumplimiento (LGD), exposición al incumplimiento (EAD) y el vencimiento efectivo (M).

- ✓ **Riesgo de mercado:** en relación a este riesgo, no exigen modificaciones con respecto a los métodos que entregó el acuerdo de Basilea I, los métodos siguen siendo el estándar para riesgos de mercado y el método interno sigue optando por el valor en riesgo (VaR).
- ✓ **Riesgo operacional:** a partir del Acuerdo de Basilea II, este riesgo se puede calcular de tres maneras la primera es el método del indicador básico que consiste en que los bancos deben cubrir el riesgo operativo con un capital equivalente a la media de los tres últimos años de un porcentaje fijo de sus ingresos brutos anuales positivos, la segunda es el método estándar, aquí las actividades de los bancos se deben dividir en ocho líneas de negocio y cada línea se le asigna un determinado factor denominado beta “ β ” (ver tabla 1) por lo cual el requerimiento mínimo de capital se calcula en base a beta y al ingreso bruto, y el tercer método de cálculo es el método de medición avanzada (AMA) en donde el requerimiento mínimo de capital se calcula a partir de indicadores cualitativos y cuantitativos que lo determina la entidad, a través de un sistema de estimación de riesgo operacional propio.

Tabla 1: Factores beta por línea de negocio.

Línea de Negocio	Factores Beta
Finanzas Corporativas	18%
Negociación y Ventas	18%
Banca Minorista	12%
Banca Comercial	15%
Pagos y Liquidación	18%
Servicios de Agencia	15%
Administración de Activos	12%
Intermediación Minorista	12%

Fuente: Comité de Supervisión Bancaria.

- **Pilar II: Revisión supervisora de la adecuación del capital.**

Este pilar define el proceso para la revisión del supervisor de una institución con un marco de administración de riesgo. El proceso de examen supervisor reconoce la responsabilidad que recae en la dirección del banco para el desarrollo de un proceso interno de evaluación del capital y para el establecimiento de objetivos de capital que guarden relación con el perfil de riesgo y el entorno de control del banco (Umaña, B; González, J., s.f.).

Además, este pilar proporciona guías para la supervisión bancaria en donde definen cuatro principios básicos del examen supervisor.

- ✓ **Principio 1:** “Los bancos deberían contar con un proceso para evaluar la suficiencia de capital total en función de su perfil de riesgo y con una estrategia de mantenimiento de su nivel de capital.”
- ✓ **Principio 2:** “Los supervisores deberían examinar las estrategias y evaluaciones internas de la suficiencia de capital de los bancos, así como la capacidad de estos para vigilar y garantizar su propio cumplimiento de los coeficientes de capital regulador. Las autoridades supervisoras deberán intervenir cuando no queden satisfechas con el resultado de este proceso.”
- ✓ **Principio 3:** “Los supervisores deberían tener expectativas de que los bancos operen por encima de los coeficientes de capital requerido y deberían tener la capacidad de exigirles que mantengan capital por encima del mínimo”
- ✓ **Principio 4:** “Los supervisores deberían intervenir con prontitud a fin de evitar que el capital descienda por debajo de los niveles mínimos requeridos para cubrir las características de riesgo de cada banco en particular. Asimismo, deberían exigir la inmediata adopción de medidas correctivas si el capital no se mantiene en el nivel requerido o no se restaura a ese nivel.”

- **Pilar III: Disciplina del Mercado.**

El objetivo es complementar el proceso de supervisión, desarrollando un conjunto de principios de divulgación de información que permita a los participantes del mercado evaluar el perfil de riesgo de un banco y su nivel de capitalización.

Este pilar establece el desarrollo de una serie de requisitos de divulgación de la información que le permita a los agentes del mercado poder comparar la información y llevar sus recursos a donde sean más rentables y más seguros (González, A.; Solís, R., 2012).

Los bancos deberán publicar información relevante y oportuna para que la disciplina de mercado sea efectiva y así poder difundir al mercado mayor información sobre los riesgos bancarios.

La divulgación de la información obliga a las entidades bancarias a hacer pública su información (ver tabla 2) siguiendo una serie de normativas siendo los supervisores los encargados de vigilar que se cumplan los requerimientos de divulgación.

Tabla 2: Frecuencia establecida para la publicación de la información.

TIPO DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA
General	Semestral
Información cualitativa sobre políticas de gestión de riesgos	Anual
Indicadores de suficiencia de capital y sus componentes (para grandes bancos internacionalmente activos)	Trimestral
Información de exposiciones a riesgo propensa a cambiar con rapidez	trimestral

Fuente: Comité de supervisión bancaria.

El Pilar III se aplica a nivel consolidado del grupo y no es obligatorio divulgar información sobre bancos individuales que consoliden, excepto la exigencia e integración de capital mínimo de cada entidad.

CAPITULO III: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

3.1. ANTECEDENTES GENERALES

COPELEC es una cooperativa que nace principalmente como una compañía eléctrica para así abastecer de energía a la zona de Ñuble, pero en el transcurso del tiempo han ido creando otras empresas con funciones distintas entre sí, pero con un mismo objetivo “incrementar el desarrollo social y económico de sus asociados”; dentro de sus principales actividades está la distribución de energía eléctrica y la comercialización de bienes y servicios.

La empresa matriz es la responsable de la distribución de energía eléctrica, la cual surge de una sociedad de personas naturales y/o jurídicas en año 1951, cuyos intereses comunes dispongan para darse a sí misma y a la comunidad, un buen servicio, la cual es la razón de toda cooperativa, en donde el participante no es la única persona que obtendrá beneficios, sino también el resto de la comunidad.

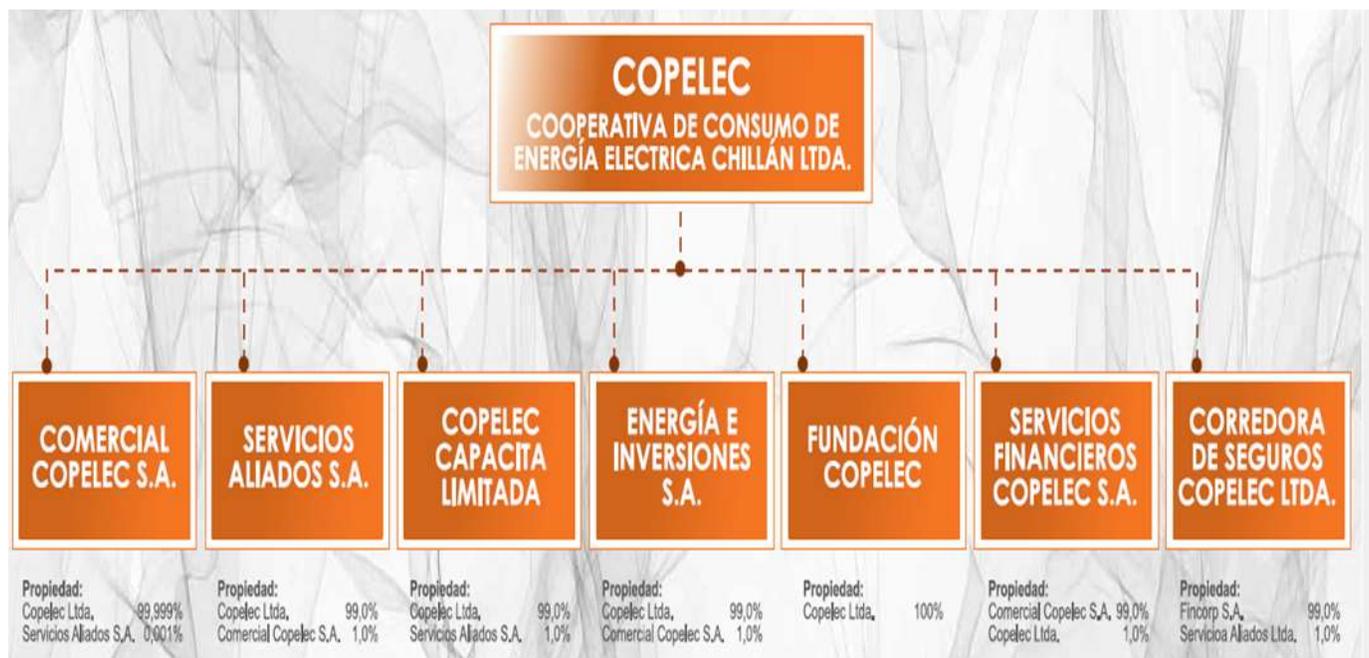
3.1.1. MISIÓN

“Apoyar a nuestros cooperados y clientes en el desarrollo de sus intereses y necesidades, agregando valor a los productos y servicios entregados”.

3.1.2. VISIÓN

“Ser la Cooperativa líder en calidad de servicio, eficiencia y rentabilidad”.

Ilustración 5: Organigrama grupo de empresas.



Fuente: Memoria Anual empresa COPELEC, 2017.

La Cooperativa Copelec cuenta con siete filiales (ilustración 7) las cuales están enfocadas en distintos rubros para llegar así a un mayor mercado en donde puedan cubrir las necesidades que existan, a continuación, se detalla cada filial de la Cooperativa:

3.2.1. COPELEC Eléctrica.

La Cooperativa de Consumo de Energía Eléctrica de Chillán Ltda., fue creada el 10 de noviembre de 1951 por un grupo de agricultores de Ñuble, nace con el deseo único pero fundamental de adquirir, distribuir y suministrar energía eléctrica entre sus asociados, fomentando su consumo y aplicaciones en usos domésticos, comerciales y la producción agrícola e industrial.

3.2.2. Comercial COPELEC.

Copelec el 14 de abril de 1993 a través de instrumentos privados adquiere 99 de las 100 acciones que poseía “Comercial San Bartolomé S.A.”, sociedad anónima cerrada, convirtiéndose así en el accionista mayoritario. El 20 de abril de 1993 en la primera Junta

General extraordinaria, se modifica el artículo 1° de los Estatutos, cambiándose el nombre de Comercial San Bartolomé S.A. a “Comercial Copelec S.A.”.

El 31 de agosto de 1993 en la segunda Junta General Extraordinaria, se acordó aumentar el capital social a \$250.000.000 con el fin de llevar a cabo sus planes comerciales el cuál se concretó con una capitalización de un crédito por igual monto que Copelec Ltda., tenía en contra de la sociedad, derivado de la venta de mercadería que previamente había efectuado.

A partir del primero de septiembre de 1993, empieza a funcionar Comercial Copelec S.A. de forma independiente, dividiéndose en las áreas de agrícola y ferretería, automotriz y electro hogar.

3.2.3. COPELEC Servicios Aliados.

Servicios aliados Ltda., es creada el 25 de enero del año 2000, mediante Escritura Pública suscrita ante el notario don Guillermo Vega Varas, como sociedad de responsabilidad limitada, según repertorio n° 675, cuyo extracto fue publicado en el Diario Oficial n° 35.581 de fecha 5 de febrero del 2000 e inscrita en el Registro de Comercio bajo el n° 1.049, foja 290, n° 35 con fecha 10 de febrero de 2000.

De las 100 acciones suscritas de la sociedad Servicios Aliados Limitada, la Cooperativa de Consumo de Energía Eléctrica Chillán Ltda. Adquiere mediante instrumentos privados 99 de ellas.

Los servicios que entregan son:

- **Servicios Funerarios:** en febrero del 2013 se puso en marcha Empresas Funerarias Copelec, en donde se preocupan de realizar cada trámite legal para cada fallecido en caso que el contratante o familiar desee, tales como: inscripción de la defunción, crematorio, exhumación, reducción, traslado; por la variedad de servicios y su buena atención, se han ido consolidando como una empresa líder en servicios funerarios y actualmente ocupa un lugar importante dentro del rubro funerario, siendo una de las empresas que cuenta con una mayor venta de servicios y atenciones durante el año.

- **Servicios Eléctricos:** en el 2013 se comienza el proyecto de toma de lecturas, en donde en la actualidad cuentan con 13 móviles en terreno y 1 móvil de apoyo para los fines de semana con un rendimiento de 38.000 tomas de lectura mensuales aproximadamente, contribuyendo a bajar el índice de lecturas por promedio de un 8% a un 4% durante el año 2016, el objetivo para el año 2018 para estar por debajo del % es mantener el servicio y aumentar la cantidad de lecturas para alcanzar la mayor cantidad de lecturas posibles. A contar del año 2016 está funcionando los servicios de diseño de proyectos eléctricos en donde actualmente cuentan con 3 personas las cuales se dedican a hacer proyectos eléctricos a la empresa mandante.
- **PDP Apícola:** el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) surge en el año 2013 con el motivo de apoyar a los pequeños productores agrícolas a través de su oficina de Fomento Productivo con el fin de disminuir las brechas productivas, iniciando este programa con capacitaciones y asesorías técnicas a los apicultores, enfocadas a temas de producción y comercialización. Durante el año 2017 Copelec, a través de su sala Apícola, se comienza a transformar en mediador de comercialización de miel de los apicultores de la zona, buscando el mejor precio de mercado para ellos logrando así para el período 2016-2017 la comercialización de los exportadores estuvo en los \$1.630.

3.2.4. COPELEC Capacita.

Copelec capacita es una sociedad de responsabilidad limitada, organización con derecho privado, creada en 2007, certificada por la norma chilena Nch 2728:2015 (regula los organismos técnicos de capacitación), e inscrita en el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, bajo el número 33765, nace con el fin de brindar a los socios y sus familias una alternativa de capacitación relacionada con las necesidades del mundo rural, aportando una mejor calidad de vida a los habitantes de la región de Ñuble.

A lo largo del tiempo, han entregado un apoyo sustancial al crecimiento y consolidación del sistema nacional de capacitación, con el objetivo de que las empresas, personas

independientes y trabajadores optimicen al máximo sus conocimientos y beneficios tributarios otorgados por ley.

3.2.5. COPELEC Energía e Inversiones.

Energía Inversiones Copelec S.A. fue creada mediante Escritura Pública el 12 de noviembre con el objetivo de invertir en la generación, producción, transporte, distribución y suministro de energía eléctrica.

3.2.6. Fundación COPELEC.

Es una organización sin fines de lucro que nace en el año 2013 como iniciativa del Consejo de Administración para potenciar la actividad social y solidaria que ha generado la Cooperativa de Consumo de Energía Eléctrica, Copelec de la región de Ñuble. Han generado distintas iniciativas sociales tendientes a resolver problemas reales de las personas, entregando, entre otros beneficios, programas de apoyo pedagógico, becas de residencia, asistencia ortopédica y aportes directos a la comunidad.

3.2.7. COPELEC Servicios Financieros.

Servicios Financieros Copelec S.A. (FINCOP), nace en diciembre del año 2011, como una idea del Directorio de la empresa; con el objetivo de mejorar las condiciones crediticias de los socios a través del otorgamiento de una tarjeta de crédito y otros servicios financieros en materia intangible como lo son el Factoring, Leasing, Súper Avance, Créditos de consumo, entre otros.

La tarjeta FINCOP de Copelec cuenta con una de las tasas más bajas del mercado con respecto a la competencia por cual cada vez son más los socios que solicitan esta tarjeta para beneficio propio, además los costos asociados a la administración de la tarjeta como lo son la mantención y el seguro de desgravamen son más bajos que el resto del mercado.

Servicios Financieros posee centros de atención tanto en la casa matriz de Copelec, ubicada en calle 18 de septiembre N°688, Chillán. Como también en distintas localidades de la región de Ñuble, como lo son Yungay, Coihueco, Bulnes, San Carlos, entre otras.

La unidad de negocios FINCOP parte del grupo de empresas Copelec, tiene como misión ser el medio de financiamiento preferido por las personas y organizaciones de la región de Ñuble, generando relaciones de valor y largo plazo mediante la entrega de soluciones financieras y de protección que contribuyan al desarrollo, progreso y bienestar.

Con una mirada hacia el futuro FINCOP tiene como visión servir tanto a socios como a clientes ofreciendo soluciones financieras, superando las expectativas con base en la calidad, excelencia y conocimiento. Estableciendo políticas de administración y programas de beneficios que permitan la fidelización de los clientes y cooperados, haciendo posible alcanzar sus aspiraciones y contribuyendo a mejorar su calidad de vida.

Desde el punto de vista del compromiso, Servicios Financieros de Copelec cuenta con tres pilares fundamentales, como lo son el contar con un equipo humano capacitado, cercano y comprometido con la atención de socios y clientes. Potenciar la oferta de productos y servicios financieros. Además de ofrecer soluciones financieras competitivas, convenientes y transparentes.

FINCOP cuenta con 18 personas que trabajan directamente para la unidad de negocios, de los cuales 15 corresponden a ejecutivos de supervisión y atención al cliente (E.S.A.C), quienes son los encargados de ofrecer y traspasar las solicitudes de crédito tanto de socios como de clientes. Respecto a las 3 personas restantes, corresponden al personal encargado de la supervisión del otorgamiento de crédito, quienes son los encargados de recepcionar, gestionar y dar respuesta a las distintas solicitudes de créditos, además de otras actividades directamente relacionadas al funcionamiento de la entidad.

Además, existen áreas, funciones y cargos que no solo prestan servicios a FINCOP, sino que también a las distintas unidades de negocios del grupo de empresas Copelec. Como lo son la del gerente general, el subgerente, el departamento de tesorería y el departamento de cobranza.

3.2.8. COPELEC Corredoras de Seguros.

Corredora de Seguros Copelec Ltda., se constituye como empresa el 5 de junio de 2015, según repertorio 1850 de la notaría de Don Juan Armando Bustos Bonniard. El objeto de la

creación de esta sociedad es la intermediación remunerada de contratos de seguros generales y vida.

De acuerdo a las conversaciones que se mantuvieron con la administración del grupo de empresas Copelec y según las necesidades detectadas por los mismos en las distintas unidades de negocios que conforman la Cooperativa, se decide realizar el proyecto de gestión de riesgos en la unidad de Servicios Financieros Copelec (FINCOP).

CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 METODOLOGÍA

El proyecto de investigación se enfoca en un estudio de caso que se realizó en la unidad de Servicios Financieros (FINCOP) de la empresa COPELEC.

Este tipo de estudio fue cualitativo-analítico debido a que se realizó un análisis exhaustivo de los riesgos que están relacionados a la actividad económica en análisis de la empresa, siendo este de corte transversal, donde fue considerado un solo período de tiempo, para este caso se utilizó el período actual, 2018.

Con el propósito de entregar una propuesta de un sistema de gestión de riesgos, se recurrió como unidad de análisis a FINCOP de COPELEC con la colaboración de la jefa de tesorería y los trabajadores de dicha unidad.

Las técnicas e instrumentos de recolección de información para esta investigación son de carácter cualitativo-analítico, sirvieron para recabar la información necesaria sobre el conocimiento que tienen los trabajadores de la unidad hacia los distintos tipos de riesgos que se encuentran asociados a las actividades de la unidad, además de la obtención de datos de como gestionan y manejan los distintos tipos de riesgos desde el interior.

4.1.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

En relación a las fuentes de información, se dividirán en dos partes:

- Fuentes de información primarias:

En esta parte, la fuente de información de primera mano será entregada principalmente por los encargados de cobranzas y tesorería de la empresa COPELEC. Como también de los trabajadores que se encuentran asociados directamente a la ejecución de las actividades claves en la organización.

- Fuentes de información secundarias:

Como fuente de información secundaria se considerarán los distintos tipos de estudios realizados por otros autores en el ámbito de la gestión de riesgos.

4.1.2. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Con respecto a las técnicas de recolección de información que se aplicarán en el estudio de caso serán:

✓ Entrevistas:

Esta técnica se realizó con el motivo de interactuar de forma directa con el personal a cargo de la unidad, puesto que son ellos quienes manejan una mayor cantidad y calidad de la información, además de realizar estas labores día a día, teniendo un conocimiento pleno del funcionamiento de la unidad de negocio. Este tipo de entrevista fue no estructurada.

✓ Análisis documental:

En esta técnica, se analizaron los distintos documentos que son mencionados en la referencia bibliográfica, que sirvieron como referencia para conocer más sobre el tema a investigar. Como también los documentos internos de la unidad, política de créditos y requisitos mínimos de opción a crédito.

✓ Observación directa:

Esta técnica es de mucha utilidad, ya que, permitió conocer el funcionamiento de la empresa de manera presencial, donde la información obtenida tiene una mayor fiabilidad.

Una vez aplicadas las técnicas de recolección de información se analizó exhaustivamente la información obtenida, llevando dichos resultados a una matriz de riesgos con el fin de graficar los distintos tipos de riesgos identificados junto con su impacto y probabilidad.

La propuesta del sistema de gestión de riesgos se diseñó de acuerdo a un complemento de la Norma ISO 31000 (2009, 2018), COSO ERM y acuerdos de Basilea I y II.

4.1.3 PARÁMETROS DE LA MATRIZ DE RIESGOS

Como parte de la propuesta de gestión de riesgos, se elaboró una matriz de 5X5 en donde serán graficados (ilustración 6) y valorizados los parámetros (impacto y probabilidad) utilizados en la matriz según juicio propio.

Ilustración 6: Matriz de Riesgos

		PROBABILIDAD				
		1 (raro)	2 (improbable)	3 (probable)	4 (muy probable)	5 (casi certeza)
IMPACTO	5 (extremo)					
	4 (mayor)					
	3 (moderado)					
	2 (menor)					
	1 (insignificante)					

Fuente: Elaboración propia.

IMPACTO

La valorización que se le dio al Impacto según criterio propio fue dado a través de los montos de crédito que solicitan los clientes, dichos montos se valorizan de la siguiente manera.

1 (Insignificante): corresponden a montos de crédito solicitados por los clientes que van desde los \$80.000 a \$150.000.

2 (menor): corresponden a montos de crédito solicitados por los clientes que van desde los \$150.001 a \$600.000.

3 (moderado): corresponden a montos de crédito solicitados por los clientes que van desde los \$600.001 a \$.1000.000.

4 (mayor): corresponden a montos de crédito solicitados por los clientes que van desde el \$1.000.001 a \$1.500.000.

5 (extremo): corresponden a montos de crédito solicitados por los clientes que sobrepasen el \$1.500.001.

PROBABILIDAD

La valorización que se le entregó a la probabilidad está relacionada con el sujeto del crédito, es decir, que tan probable es que no paguen dichos clientes, por lo cual la ponderación que se entregó fue la siguiente:

1 (raro): corresponden a los sujetos de créditos que se le hacen descuentos por planillas, principalmente son los trabajadores de la empresa que autorizan a que se le realicen descuentos a través de planillas y las empresas externas que tienen este tipo de acuerdo.

2 (improbable): corresponden a los sujetos de crédito a los cuales no se les hacen descuentos por planillas, siendo los trabajadores de Copelec y las empresas externas que no tienen acuerdos para que se le descuenta el crédito por planilla.

3 (probable): corresponden a los sujetos de crédito que tengan un historial positivo en el pago de suministro de electricidad, es decir, las personas que lleven al día el pago de su cuenta de luz; además en esta categoría se encuentran los cooperados de Copelec.

4 (muy probable): corresponden a los sujetos de crédito que poseen un historial negativo en el suministro de electricidad.

5 (casi certeza): corresponden a los externos con observaciones negativas en su historial de obligaciones, es decir, los sujetos de crédito que se encuentren en Dicom.

NIVELES DE RIESGOS

A continuación, se detallan los niveles de riesgo:

- **Riesgo bajo:** Es representado por el color verde y su característica es que poseen una baja probabilidad e impacto.

- **Riesgo medio:** Es representado por el color amarillo y puede significar un alto impacto y baja probabilidad o viceversa.
- **Riesgo alto:** Este nivel de riesgo es representado por el color naranja y poseen una alta probabilidad como impacto en un grado menor al extremo.
- **Riesgo extremo:** Se representa por el color rojo y corresponde al nivel más alto de riesgo debido tanto a la frecuencia como a la severidad.

**CAPITULO V: ANÁLISIS CUALITATIVO
DE LA ENTREVISTA NO
ESTRUCTURADA.**

En el capítulo de la metodología, se mencionaron distintos tipos de instrumentos para la recolección de la información, enfocando así este capítulo en uno de los instrumentos elegidos en la realización de este estudio de investigación, el instrumento escogido y el cual abarcará este capítulo es la entrevista no estructurada siendo un método directo de recolección de datos, además, “son flexibles y permiten mayor adaptación a las necesidades de la investigación y a las características de los sujetos, aunque requiere de más preparación por parte de la persona entrevistadora, la información es más difícil de analizar y requiere de más tiempo” (Del Rincón, D; Arnal, J.; Latorre, A.; Sans, A., 1995).

Para recolectar una mayor cantidad de información y conocer en profundidad la situación, cada persona entrevistada fue entregando respuestas de acuerdo al área en el que están especializados, al ser una entrevista no estructurada o abierta los entrevistados se sintieron más libres de expresar su opinión e ideas manteniendo un margen de entrega de datos para no ver comprometida la información confidencial de FINCOP como del resto de las empresas de la Cooperativa Copelec.

Con el instrumento de las entrevistas abiertas, se pretendió obtener información detallada relacionada a las actividades del personal, el perfil que deben cumplir los clientes para adquirir algún producto que ofrece la financiera, los tipos de productos que le ofrecen a los clientes, cómo funciona el proceso de cobranza, entre otros puntos que están netamente relacionados con el proceso de créditos y cobranzas que realiza la empresa.

Este capítulo se divide en dos puntos principales: en el primero se explica la selección de los entrevistados y el segundo punto abarca el análisis de las entrevistas realizadas; en relación a las entrevistas, se trata de tres entrevistas grabadas, con una duración aproximada de 20 minutos por cada entrevista. El análisis que se presentará corresponde a un proceso de reducción de datos de toda la información que fue facilitada por parte de los entrevistados.

5.1. SELECCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS

Al momento de seleccionar a los entrevistados se tomó como principal criterio la función que cumplía dentro de la unidad, enfocándonos principalmente en el área de cobranzas y de créditos puesto que, estas son las principales áreas de Fincop y en las cuales se enfoca este estudio.

Además, se consideró dentro de las entrevistas a la Jefa de Tesorería la cual maneja un punto delicado como lo es el disponible de todo Copelec incluyendo el disponible de Servicios Financieros, por lo cual fue importante conocer cómo funciona el manejo del disponible de la unidad.

5.2. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

Se realizaron tres entrevistas, de las cuales dos personas pertenecían directamente a la unidad de Fincop siendo estos el Jefe de Cobranzas y la Supervisora de Créditos y Negocios, además se entrevistó a la Jefa de Tesorería la cual no está relacionada directamente con la unidad, pero su opinión igual fue de suma importancia para el análisis de este estudio de investigación.

Cada una de las entrevistas se basó en perfiles distintos, los cuales se mencionarán por cada análisis individual, teniendo solo en común lo de mencionar las actividades claves que realizan cada uno por su área de trabajo. A la medida que se fueron preguntando cosas claves fueron surgiendo otras preguntas, por eso se considera que la entrevista no estructurada es flexible, ya que, pueden surgir una serie de preguntas sin tener nada pauteado.

5.2.1. ANÁLISIS ENTREVISTA 1: JEFE DE COBRANZAS

Como se mencionó en el párrafo anterior, cada entrevista se basó en perfiles distintos teniendo solo un perfil en común.

Los perfiles analizados correspondientes a esta entrevista son:

- Esquema de Cobranza:

Ilustración 7: Tramos de morosidad.

Tramo de Morosidad				Castigo
0 a 20 días	21 a 59 días	60 a 179 días	Más de 180 días	Deudas Castigadas
Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa
Call Center	Invercard	Empresas Contratistas	Invercard	Invercard
	Empresas Contratistas	Invercard	Empresas Contratistas	Empresas Contratistas

Fuente: Departamento de Cobranzas, Servicios Financieros de Copelec.

El esquema de cobranzas está separado por tramo de morosidad lo que se ve reflejado en la ilustración 6, para esto existen cuatro fechas de vencimientos siendo estas los días 5, 10, 25 y 30 de cada mes; la cobranza parte desde el día siguiente a la fecha de vencimiento, el ejemplo que mencionaba el entrevistado era que si la cuota vencía el día 5 y al día 6 aún no ha pagado su cuota empieza a aparecer en la lista de cobranza, dicha lista es asignada al Call Center (que pertenece a la empresa), la cual realiza una cobranza recordativa al cliente, en donde se le llama a cada persona que aparece en dicha lista recordándoles que van atrasados con su cuota y que deben acercarse a la empresa a cancelar el monto pendiente. La participación del Call Center llega hasta el día 20 de vencida la cuota.

Al pasar los 20 días de vencida la cuota, al día 21 lo entregan a una empresa de cobranza, siendo esta una cobranza “más dura” en el sentido que llaman más seguido al cliente diciéndole que se acerque a la empresa a pagar su deuda ya que está atrasado y debe regularizar el pago, además de que tiene opciones de hacer un convenio para pagar si tiene problemas de cancelar el total adeudado.

En el tercer tramo que comienza a partir del día 60 de la fecha de vencimiento, los clientes que están en este tramo pasan a otra empresa de cobranza, esta empresa va a terreno, en donde van a visitar al cliente a su casa y a conversar con él lo que se vuelve “un compromiso más presencial” como lo mencionaba el entrevistado, generalmente en este tramo dicha empresa puede llegar a visitarlo hasta tres veces para que vaya a cancelar lo adeudado.

Llegando a día 180 de vencida la deuda y el cliente aún sigue sin pagar, su información pasa a la última empresa de cobranza para que realice las gestiones correspondientes y si no existe

ningún efecto, el cliente no se acerca a cancelar, se asume que no pagará nada por lo cual terminan castigando el monto adeudado.

Cabe mencionar que todas las empresas que se ven reflejadas en la ilustración 6, solo el Call Center pertenecen a la empresa Copelec, las demás son todas empresas externas que prestan sus servicios a la unidad para agilizar el proceso de cobranzas.

- Deuda que cobran como departamento:

El jefe de cobranzas mencionaba que estaba a cargo de “cobrar todas las deudas de las empresas Copelec: eléctrica, multicomercial, agro ferretería, servicios aliados, Copelec capacita, servicios financieros”, en donde dio énfasis a la suspensión del servicio eléctrico “cuando pasan 45 días desde el vencimiento de la boleta, al día 46 aparece en el listado de corte”, para eso tienen a dos contratistas abarcando a todo Ñuble, dichos contratistas también hacen cobranzas en terreno; a diciembre de 2018 cuentan con 5 empresas de cobranzas y que ellos actúan en todos los tramos de cobranza contados desde el día 21 ya que las fechas que abarca el Call Center no se cuenta porque es propio de la empresa, en cambio las otras son empresas externas.

- Proceso de supervisión:

Con respecto a que, si tienen a algún ente regulador, señalaba que “todo lo que uno hace tienes que hacerlo bien (...) porque uno siempre está supervisado”; en sí, la supervisión por parte del ente regulador aparece cuando se comete algún error.

- Priorización de la cartera vencida:

Según lo mencionado en la entrevista, existen dos períodos de asignación de la cartera vencida, la primera abarca los primeros 20 días contados desde el día siguiente a la fecha de vencimiento del pago ejemplo: si la cuota vencía el día 25, los 20 días se empiezan a contar desde el día 26.

En el primer período la cartera vencida se ordena alfabéticamente y abarca a todos los clientes que se encuentren dentro de ella, en el primer tramo no trabajan por prioridad, empiezan a llamar desde la letra A hasta terminar en la letra Z dentro del plazo de los 20 días.

El segundo tramo abarca cuando el cliente lleva de atraso más de 60 días, este tramo en comparación al anterior si tiene prioridades, en donde su mayor prioridad es cobrarle al cliente que debe más, por lo que se ordena desde el que debe más hasta el que debe menos, en cambio en el primer tramo solo los ordenaba alfabéticamente sin priorización alguna.

- Renegociación de la deuda:

Si el cliente se acerca a renegociar su deuda, Cobranzas le da todas las opciones posibles para que pueda pagar según lo que le acomode a la persona.

Las opciones que le ofrecen al cliente son: pago al contado, un monto de pie en donde dicho monto es el 10% de la deuda y la diferencia la puede pagar en un plazo máximo de 36 meses. El jefe de cobranza mencionaba que “cuando el cliente quiere regularizar su deuda y viene hacia acá y da un monto de pie, se le dan todas las facilidades”.

- Muros de crédito:

Cuando los clientes se atrasan en sus pagos, envían su información financiera al boletín comercial, por lo que trabajan con dos muros de créditos, siendo estos Equifax y Transunion las cuales son empresas que se especializan por manejar reportes de información del crédito.

Cobranzas sube la información de los clientes a los 35 días de vencida su cuota; si el cliente llega a pagar su deuda, tienen un plazo de siete días para sacarlo del boletín comercial.

- Actividades que realiza:

La principal actividad que él realiza es la gestión y cobranza de todas las empresas Copelec, además están bajo su mando dos personas más que lo ayudan con las cobranzas por lo que él también cumple la función de supervisarlos.

5.2.2. ANÁLISIS ENTREVISTA 2: SUPERVISORA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

Esta entrevista se enfoca netamente en el perfil del cliente a quien se le otorgará el crédito y parte del proceso que conlleva la otorgación de dicho producto por parte de la empresa. Los perfiles que se tomaron en cuenta en esta entrevista son:

- Tipos de clientes:

Separan a sus clientes en tres grandes grupos:

1. **Cooperados:** los cooperados corresponden a las personas que tienen una cuota de participación de la cooperativa Copelec, además este tipo de cliente tiene mayores beneficios en comparación al resto.
2. **Cientes terceros:** en este rango se encuentran las personas que solo tienen suministro eléctrico (luz eléctrica) y no tienen cuotas de participación con la cooperativa.
3. **Cientes externos:** aquí se encuentran todas las personas que no aplican en los casos anteriores como lo son las dueñas de casas, pensionados, trabajadores dependientes, trabajadores independientes, entre otros.

- Tipos de productos que ofrecen:

Ofrecen una variedad de gama de productos, en los que destacan principalmente:

1. **Avances en efectivo:** este producto consiste en dinero en efectivo de libre disposición para los clientes en donde deben cumplir con ciertos requisitos para poder adquirirlos.
2. **Crédito de consumo:** este producto al igual que el anterior debe cumplir con ciertos requisitos para su otorgación.
3. **Crédito automotriz:** este tipo de crédito está destinado a financiar la compra de un vehículo en Copelec Automotriz, en donde este queda en prenda a favor de Fincop hasta que se pague la deuda.
4. **Crédito con orden de compra:** esta línea de crédito está especialmente enfocado en las empresas que desean comprar con orden de compra a 30 días, aquí no se aplican

intereses por el plazo de la venta, exceptuando que exista demora en la cancelación de la factura.

5. **Leasing:** El Leasing es un sistema de financiamiento que consiste en un contrato de arriendo a un plazo previamente pactado con el cliente, en el cual el arrendatario cancela cuotas mensuales que en su totalidad amortizan el valor de los bienes. Los vehículos son comprados por Servicios Financieros Copelec S.A y quedan a su nombre hasta que se cumpla el plazo del contrato, al finalizar el contrato el arrendatario tiene la alternativa de adquirir el bien, cancelando la cuota de opción de compra la cual en la generalidad de los casos equivale a una cuota más del contrato.
 6. **Súper Avance:** este producto consiste en dinero de libre disposición para los clientes, este tipo de producto es más limitado.
 7. **Tarjeta de crédito universal vertical:** es un beneficio para todos los tipos de clientes, en donde pueden utilizar la tarjeta dentro de la Comercial Copelec.
- Cupos otorgados por tipo de clientes:

Los cupos que otorgan son según los tipos de clientes, como ya se mencionaron, estos son los cooperados, clientes terceros y clientes externos.

En el caso de los cooperados, para habilitar su crédito y obtener un cupo, no debe tener informe comercial y debe estar recibiendo su boleta de luz (debe estar conectado al suministro eléctrico), cumpliendo estos requisitos él puede habilitar su crédito partiendo de los \$300.000.

Los clientes externos (los que vienen desde afuera) como lo son las dueñas de casa, los pensionados, trabajadores dependientes, trabajadores independientes, entre otros, para poder habilitar su crédito deben entregar la documentación correspondiente.

Una vez que la dueña de casa haya cumplido con toda la documentación correspondiente y tenga habilitado su crédito, su cupo parte en \$80.000 y puede llegar hasta los \$150.000; en el caso de los pensionados su cupo parte en \$100.000 y puede llegar hasta los \$200.000.

En el caso de los clientes terceros (solo los que tienen luz eléctrica) deben presentar la documentación correspondiente y dependiendo de sus ingresos se le va a asignar un cupo.

- Solicitud y autorización para la entrega de créditos:

Las solicitudes del crédito las realizan los ejecutivos de supervisión atención al cliente (E.S.A.C.) en donde dicha solicitud es recepcionada por una de las encargadas del departamento de Supervisión de créditos y negocios, ahí llegan todas las solicitudes, tanto de la casa matriz como la de sus 11 sucursales.

Existe una encargada que revisa la documentación que corresponde por cada tipo de cliente y si cumple con todos los requisitos se le asigna un cupo.

Si el cliente solicita un crédito más grande, se requiere otras autorizaciones como cuando son crédito de consumo o súper avances ya que, no son productos que se entreguen de forma masiva (no está abierta a todo tipo de clientes). Estos requieren la autorización de subgerencia y gerencia general.

- Manejo de la tasa de interés:

Con respecto a la tasa de interés, todas las instituciones financieras se rigen por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), la supervisora mencionaba que “ellos nos regulan a nosotros, ellos nos dicen estos parámetros”, se trabaja con la tasa máxima convencional para parametrizar las tasas que utilizan en la financiera.

También mencionaba que “para montos de plazos inferiores (...) tienen ciertos parámetros y nosotros no podemos superar de esos y en base a eso se fija una tasa”, cabe destacar que tienen dos tipos de tasas, una para clientes en general y otras para sus cooperados, hacen esta diferencia ya que, los cooperados tienen muchos más beneficios sobre los demás.

La tasa cambia todos los días 15, si este es día sábado o día domingo, la tasa se cambia el día anterior y después se envía un reporte, y en base a ese reporte tienen asignados ciertos porcentajes a la tasa que van a asignar, “nosotros tomamos ese reporte y asignamos nuestra

tasa y la cargamos al sistema” mencionaba la supervisora, además todos los meses se va actualizando dicha tasa.

Como punto final con relación a la tasa de interés, no se puede negociar ya que, está regulada por sistema, por lo cual no se puede bajar la tasa y nadie tiene acceso para modificarla.

- Actividades que realiza:

Las principales actividades que realiza son los créditos por orden de compra por parte de las empresas y microempresas, los créditos de consumo, súper avances, las metas que tienen los ejecutivos, es la encargada de hacer y enviar los informes semanales y mensuales a la SBIF, entre otros requerimientos que están relacionados con el área.

5.2.3. ANÁLISIS ENTREVISTA 3: JEFA DE TESORERÍA

Esta es la tercera y última entrevista a analizar, la persona entrevistada es la jefa de tesorería, si bien no está directamente relacionada con Servicios Financieros, ella maneja una parte importante de la financiera que es la caja, además que ella es la que autoriza el cupo de los créditos; los puntos principales que se tomaron en cuenta son los que están relacionada con la unidad en estudio:

- Funcionamiento de la caja:

Poseen cuentas corrientes distintas, una por cada unidad de Copelec, para llevar un mejor manejo de los ingresos por caja. La jefa de tesorería mencionaba” aquí está todo separado, yo tengo la caja por la financiera, todos los días me está ingresando plata por caja, pero yo tengo que tenerlo dividido para que tengamos un orden, para que sepamos que plata ingresa por cada empresa y que tan rentable es una empresa en particular”.

- Autorización del crédito:

La Financiera para entregar un crédito debe preguntar a tesorería si tienen flujos antes de hacer los procesos, al existir el flujo de caja necesario se entrega la autorización del monto a autorizar por crédito.

- Traspaso de dinero entre empresas relacionadas:

La jefa de tesorería señalaba que “aquí está todo de la mano, la comercial Copelec que es la que tiene las 3 áreas de negocios (automotriz, agrícola y electro hogar); antiguamente la comercial Copelec daba el crédito, pero hoy en día ellos no dan crédito por eso se creó esta empresa aparte que es Fincop. Hoy en día la comercial Copelec solo tiene ingresos al contado y el crédito lo tiene Fincop, Fincop tiene que traspasarle las platas porque esa gestión la hizo la comercial Copelec”.

Como mencionaba la jefa, la Comercial Copelec solo toma las compras al contado y las compras al crédito se van a Fincop, en donde Fincop se gana el interés y después traspasa la deuda/capital a la comercial (no se cobran nada ya que pertenecen a la misma) “yo todos los días si encuentro efectivo en Fincop la voy traspasando, si ellos no me dicen que hay un factoring o un crédito, no van a encontrar plata porque la voy traspasando ya que por la comercial Copelec yo igual tengo que cumplir obligaciones (pago con la plata de Fincop)” (Jefa de tesorería).

CAPITULO VI: DESARROLLO Y PROPUESTA DE GESTIÓN DE RIESGOS

A grandes rasgos servicios financieros de Copelec realiza dos procesos como lo son el de otorgamiento de crédito y el de cobranza. Dentro de ellos se encuentran las funciones o actividades que realizan por cargos los trabajadores de la unidad, los cuales fueron detallados en el capítulo anterior. Por lo cual son identificados tanto el riesgo de crédito como el operacional, estando este último dentro del riesgo crediticio.

6.1. DESARROLLO

A partir de la información obtenida de la entrevista y de la documentación entregada por FINCOP se procede a realizar la evaluación de la unidad, enfocada principalmente en los riesgos. El desarrollo se dividió en tres puntos, en el primer punto se describieron los principales procesos que realizan, en el punto dos se identificaron los riesgos que se encuentran asociados a los procesos en donde los riesgos identificados se le entrega una valoración para posteriormente graficarlo en matrices de riesgos y en el punto tres se realizó un análisis de la política de crédito actual que poseen como Servicios Financieros.

6.1.1. PRINCIPALES PROCESOS DE LA UNIDAD DE SERVICIOS FINANCIEROS (FINCOP)

6.1.1.1. PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

El proceso de otorgamiento de crédito tiene como comienzo el momento en el cual un cliente o socio se acerca a las oficinas de FINCOP, establecidas en distintos lugares de la región, con la intención de solicitar uno de los productos financieros ofrecidos, en donde se encuentran los ejecutivos de servicio de atención al cliente (E.S.A.C.), quienes son los encargados de la entrega de información hacia los clientes y de iniciar la solicitud de crédito. Una vez recolectada la información requerida para optar a los productos financieros por parte del ejecutivo, estos son los encargados de dirigir dicha solicitud hacia los supervisores de otorgamiento de crédito, quienes en definitiva verifican, gestionan y responden a la solicitud de crédito. Según el tipo de producto financiero sujeto a aprobación existen casos en los cuales se requiere verificar en tesorería de la cooperativa si existen los medios para otorgar dichos productos, junto con la autorización por parte tanto del subgerente como del gerente

general para aprobar dicho crédito. Una vez aprobado se contacta al cliente y se hace entrega del producto financiero.

Los productos financieros ofrecidos por Servicios Financieros de Copelec son los siguientes:

- Avances en efectivo
- Crédito de consumo
- Crédito automotriz
- Crédito con orden de compra
- Leasing
- Súper Avance
- Tarjeta de crédito universal vertical

6.1.1.2. PROCESO DE COBRO

El proceso de cobro es realizado por el departamento de cobranza de la Cooperativa Copelec, el cuál es el encargado de cobrar las cuentas pendientes de todas las unidades de negocios del grupo de empresas. Por lo tanto, es este departamento quién realiza el proceso de cobro respectivo a FINCOP.

El proceso de cobro se encuentra separado por tramos de morosidad, existiendo cuatro fechas de vencimiento siendo estas los días 5, 10, 25 y 30 de cada mes. Este proceso comienza el día siguiente a la fecha de vencimiento de la deuda, en donde hasta el día 20 de vencida la cuenta es el Call Center el encargado de recordar e incitar al cliente a pagar su respectiva deuda.

En segundo lugar, pasado los 20 días del Call Center, se externaliza el servicio de cobranza a una empresa contratista.

Pasados los 35 días de vencida la cuota el departamento de cobranza sube al boletín comercial a los respectivos clientes morosos, como medida de ejercer presión.

Luego si la cuota permanece hasta el día 60 de vencida, se externaliza a otra empresa de cobranzas, la cual ofrece servicios más eficaces de cobro, buscando al cliente de forma presencial.

Llegando al día 180 de vencida la cuota se traspasa el proceso de cobro a la última empresa externa de cobranzas, siendo esta la última opción de recupero antes de la inminente incobrabilidad, siendo este el castigo respectivo de la deuda.

Cabe mencionar si el cliente llega a pagar su deuda, el departamento cuenta con un plazo de siete días para sacar al cliente del boletín comercial.

Según lo expuesto en el marco teórico existen distintos tipos de riesgos, siendo estos agrupados en riesgos internos, externos y patrimoniales. En la propuesta y en función de lo solicitado por la empresa de acuerdo a las características de la unidad de negocios se enfocará principalmente en los riesgos internos, destacando el riesgo de crédito y el operacional.

6.1.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

A continuación, se detallan los riesgos existentes en el proceso de otorgamiento de créditos:

A. Respecto a los préstamos otorgados a los trabajadores de la cooperativa, como ejemplo, un trabajador de la sociedad comercial posee un préstamo otorgado por servicios financieros. Aparecen dos variables de riesgo:

A.1. Si existe acuerdo por escrito de descuento por planilla, la Ley N° 19.832, que modifica la Ley General de Cooperativas, en los artículos 58 y 59 establece un 25% del límite de descuentos voluntarios por planilla establecido en el inciso segundo del artículo 58 del CT. Por ende, si el descuento sobrepasa el límite establecido aparece un riesgo de tipo legal y potencialmente patrimonial, es decir que si al trabajador se le descuenta más de lo establecido legalmente se está sujeto a los riesgos recientemente mencionados.

A.2. Si no existe acuerdo por escrito y de igual manera se le realicen descuentos al trabajador respecto a deudas crediticias con servicios financieros, este último se

encuentra en su derecho de realizar la respectiva denuncia. Por lo tanto, se podría materializar un riesgo de tipo legal y patrimonial respectivamente para la unidad.

- B. En caso de no pago por parte de clientes que poseen solo el servicio de suministro eléctrico, solo se debería hacer corte de este si existe el acuerdo respectivo, es decir que si al cliente se le cortara el suministro eléctrico por deuda pendientes con FINCOP y no existiera ningún acuerdo o cláusula contractual podría materializarse un riesgo de tipo legal y posteriormente patrimonial.
- C. Al tener establecido metas para los ejecutivos, quienes son los encargados de ofrecer y enviar las solicitudes de crédito, existe el riesgo que no se tome en cuenta la capacidad de pago mensual de los clientes por cumplir con las metas establecidas por la dirección. Esto por la brecha existente entre los requisitos mínimos para optar a crédito y la verdadera liquidez mensual de los clientes, esto quiere decir que el ejecutivo por cumplir sus metas ingrese solicitudes de créditos que no cumplan con la totalidad de los requisitos establecidos, pudiendo otorgarse un crédito a quién no corresponda.
- D. Al tratarse de la unidad de servicios financieros existe un riesgo inherente a la actividad económica que esta realiza, el cual corresponde al saldo insoluto por fallecimiento de los contratantes de créditos (Existe seguro de desgravamen), Esto quiere representar el riesgo de pérdida por fallecimiento de un cliente moroso.
- E. Aparece otro riesgo al momento en que las supervisoras de crédito y negocios de FINCOP, toman la decisión de aceptar o negar la solicitud de crédito. Puesto que los documentos solicitados no demuestran la capacidad de pago mensual de los clientes y se tiende a caer en subjetividades, Lo que quiere decir que existe el riesgo de tomar una mala decisión y otorgar o negar créditos a quien no corresponde.

- F. Comenzando de la base que un cliente cumple los requisitos para obtener créditos, existe un riesgo al momento en el que el cliente decide la cantidad de cuotas de pago del crédito, puesto que atenta a la capacidad mensual de pago (a menor capacidad de pago mensual mayor cantidad de cuotas), esto quiere decir que se encuentra latente el riesgo de que la cuota mensual no esté acorde a la liquidez mensual del cliente, debido a que la cantidad de cuotas no fue la óptima. Lo que aumenta la posibilidad de no pago.

- G. No existe preselección de candidatos al crédito. Los ejecutivos (E.S.A.C) solo traspasan la solicitud de crédito a las supervisoras. Pudiendo ocasionar excesivas solicitudes, en definitiva, se pierde tiempo y queda abierta la opción de otorgar crédito a un mal candidato.

- H. En la actividad de ingresar y eliminar a los clientes de Dicom. El no realizar de forma oportuna una buena “limpieza” de los clientes que han ingresado o deben salir de Dicom, se podría traducir en la autorización de crédito a alguien que no cumple con los requisitos o bien en el caso contrario perder un potencial cliente.

Por consiguiente, se especifican los riesgos identificados en el proceso de cobro.

- I. Algo que juega en contra de la unidad de servicios financieros al momento del cobro por los créditos concedidos es que los requisitos solicitados no van orientados a los tipos de respaldo que el cliente puede tener en caso de no pago de los créditos adjudicados, por lo cual el cliente tiende a tomar menos importancia al pago respectivo en comparación con las demás instituciones crediticias. (Aval, corte de luz, garantías hipotecarias, etc.), esto quiere decir que en la escala de deudas del cliente FINCOP se encontraría en el último lugar puesto que el cliente no se compromete con ningún tipo de respaldo en caso de no pago.

- II. En la actividad de gestionar e ingresar los pagos de clientes, el riesgo latente se encuentra en los cientos de transacciones diarias que debe ser realizada por cada ejecutivo, haciendo más posible la ocurrencia de errores en montos, números de cuenta, etc. O bien no alcanzar a traspasar el total de pagos realizados por clientes, pudiendo ocurrir que un cliente pase a cartera de cuota vencida estando al día.

- III. En la labor de gestionar y cobrar cheques protestados por la naturaleza de estos documentos podrían aparecer riesgos como: no cobrar los cheques protestados en la fecha que corresponde, no revisar de manera oportuna la cantidad de cheques protestados que posee la empresa, no separar los cheques según su motivo de protesto. Lo que se podría convertir rápidamente en pérdidas económicas para la unidad.

Cabe mencionar que también existen riesgos que no están directamente relacionados con la aprobación y cobro de créditos pero que en el fondo si son determinantes. Como también riesgos que son propios de la relación entre las unidades y la cooperativa.

Otros riesgos

- a) Respecto a la autorización de súper avances el riesgo aparece tras la autorización de tesorería a servicios financieros, debido que tesorería funciona a través de la generación de caja diaria por las respectivas unidades de negocio, no existiendo topes en montos o porcentajes establecidos, sino solo dependiendo de los flujos de entrada diarios. (llevar índice respecto del capital), esto quiere decir que existe el riesgo de sobrepasar la capacidad de otorgamiento de créditos.

- b) FINCOP al operar de acuerdo a la tasa máxima convencional debe subir la tasa de interés al sistema cada 15 días. Pudiendo existir errores al momento de subir o actualizar la tasa, pudiendo ocasionar la salida de los parámetros establecidos por la SBIF.

- c) Respecto a los costos de la unidad de servicios financieros estos se encuentran subdeterminados, en específico los costos de cobranza puesto que cuyo departamento realiza la cobranza de todas las unidades de negocios de la cooperativa. Por ende, existe la posibilidad que el costo pagado sea mayor al costo real de la unidad.

A continuación, quedan expresados gráficamente los riesgos identificados en ambos procesos además de los propios riesgos de la unidad, todo con la respectiva evaluación según el impacto y la probabilidad de cada uno de ellos.

Tabla 3: Evaluación de riesgos.

Actividad	Impacto	Probabilidad	Evaluación	Nivel de Riesgo
Proceso de otorgamiento de créditos				
A1	4	1		Bajo
A2	4	1		Bajo
B	4	1		Bajo
C	4	4		Alto
D	3	3		Medio
E	4	3		Alto
F	3	4		Alto
G	3	3		Medio
H	3	2		Medio
Proceso de Cobro				
I	4	3		Alto
II	4	2		Medio
III	3	2		Medio
Otros Riesgos				
A	5	4		Extremo
B	3	1		Bajo
C	2	3		Medio

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado, de un total de 15 riesgos identificados, 4 resultaron con nivel de riesgo bajo, 6 nivel de riesgo medio, 4 con un alto nivel de riesgo y 1 con nivel de riesgo extremo.

Una vez clasificados los riesgos, son explicados los distintos niveles de riesgo existentes en la respectiva matriz.

NIVELES DE RIESGOS

A continuación, se detallan los niveles de riesgo:

- **Riesgo bajo:** Es representado por el color verde y su característica es que poseen una baja probabilidad e impacto.
- **Riesgo medio:** Es representado por el color amarillo y puede significar un alto impacto y baja probabilidad o viceversa.
- **Riesgo alto:** Este nivel de riesgo es representado por el color naranja y poseen una alta probabilidad como impacto en un grado menor al extremo.
- **Riesgo extremo:** Se representa por el color rojo y corresponde al nivel más alto de riesgo debido tanto a la frecuencia como a la severidad.

Ahora, con la intención de apreciar de manera más clara los riesgos identificados se confeccionan las respectivas matrices de riesgo por cada proceso (de crédito, de cobro, otros riesgos) en donde cada letra o número romano que se refleja en la matriz indica las actividades que fueron mencionadas con anterioridad (ilustraciones de la 7 a la 9).

Ilustración 8: Riesgos relacionados al proceso de otorgamiento de créditos.

		PROBABILIDAD				
		1 (raro)	2 (improbable)	3 (probable)	4 (muy probable)	5 (casi certeza)
IMPACTO	5 (extremo)					
	4 (mayor)	A1, A2, B		E	C, F	
	3 (moderado)		H	D, G		
	2 (menor)					
	1 (insignificante)					

Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración 7 se puede observar que, de un total de 9 riesgos identificados en el proceso de otorgamiento de créditos, los riesgos A1, A2 y B que se mencionaron en los párrafos anteriores son un riesgo bajo debido a que se encuentran en la zona verde lo cual si se llegarán a materializar no producirían un gran efecto negativo en la empresa; los riesgos D,G y H son

un riesgo medio encontrándose en la zona amarilla, los riesgos C, E y F representan un riesgo alto para la unidad identificándose con color naranja.

Ilustración 9: Riesgos relacionados al proceso de cobro.

		PROBABILIDAD				
		1 (raro)	2 (improbable)	3 (probable)	4 (muy probable)	5 (casi certeza)
IMPACTO	5 (extremo)					
	4 (mayor)		II	I		
	3 (moderado)		III			
	2 (menor)					
	1 (insignificante)					

Fuente: Elaboración propia.

De los riesgos relacionados al proceso de cobro, se identificaron tres de los cuales los riesgos II y III corresponden a un riesgo medio que está identificado en color amarillo como se observa en la ilustración 8 y el riesgo III es un riesgo alto el cual se identifica en color naranja.

Ilustración 10: Otros riesgos.

		PROBABILIDAD				
		1 (raro)	2 (improbable)	3 (probable)	4 (muy probable)	5 (casi certeza)
IMPACTO	5 (extremo)				a	
	4 (mayor)					
	3 (moderado)	b				
	2 (menor)			c		
	1 (insignificante)					

Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración 9 se observa que de tres riesgos identificados a otros riesgos que no caben en la categoría de los procesos de otorgación de crédito y del cobro, se aprecia que el riesgo b es un riesgo bajo por lo cual se destaca en color verde, el riesgo c es un riesgo medio y se identifica con color amarillo y el a es un riesgo extremo que está identificado con color rojo, este riesgo necesita ser evaluado por la entidad para que en el futuro no produzca consecuencias negativas que afecten el funcionamiento de la empresa.

6.1.3. POLÍTICA DE CRÉDITO

Cada empresa dedicada a la otorgación de créditos o productos financieros debería contar con una política crediticia, puesto que esta corresponde a un tipo de pauta o lineamiento a seguir. La cual tiene como objetivo general, minimizar el riesgo de no pago por parte de los clientes. Junto con establecer montos límites, tasas de interés, garantías, etc. Por ende, se analizó la política actual de Servicios Financieros, en donde se enfocó en las debilidades que está posee, posteriormente, se expondrá una propuesta de mejora a la política crediticia actual.

6.1.3.1. ANÁLISIS DE LA POLÍTICA ACTUAL

Señalar como primer punto que la política actual de créditos mayoritariamente se encuentra enfocada de acuerdo al tipo de crédito y el tipo de cliente respectivo de la unidad, en donde se establecen los requisitos mínimos que deben cumplir, la antigüedad que deben poseer, la documentación respectiva, entre otros. A continuación, se analizarán los requerimientos que posee FINCOP para la otorgación de créditos:

1) Quienes pueden acceder:

Para los siete tipos de productos que ofrece servicios financieros, pueden optar casi todo tipo de clientes, algunos tienen limitaciones, pero otros no. Cabe mencionar que cada tipo de cliente tiene requisitos que debe cumplir los cuales serán mencionados en los puntos siguientes.

En el caso de la tarjeta de crédito, todo tipo de cliente puede optar a ella ya sea cooperado, usuario de energía eléctrica activo, trabajadores dependientes e independientes, dueñas de casas, pensionados, F.F.A.A. de orden y seguridad pública y gendarmería.

Para el avance en efectivo sólo pueden acceder los clientes, cooperados y trabajadores siempre y cuando sea con previa autorización del personal. El super avance pueden acceder los cooperados, terceros, contratistas de empresas Copelec y el personal (con su previa autorización).

En relación a los créditos (de consumo, automotriz y de orden de compra), en el crédito de consumo y automotriz pueden acceder los cooperados, terceros, contratistas de empresas Copelec, en el caso de los trabajadores sólo pueden solicitar el crédito de consumo o el automotriz el cual queda sujeto a la capacidad de endeudamiento según la evaluación que le realiza el departamento de personal y si pasan esa evaluación le otorgan un cupo. El crédito con orden de compra va dirigido específicamente a las empresas que quieran comprar con orden de compra a 30 días.

El leasing está dirigido a las empresas y personas que cumplan con los requisitos que se mencionan en su manual, los cuales se mencionarán más adelante.

Cabe destacar y como ya ha sido mencionado, cada tipo de cliente o personas y empresas deben cumplir con las condiciones que están estipuladas por Fincop.

2) Condiciones a cumplir:

Tabla 4: Condiciones a cumplir.

PRODUCTO	TIPO DE CLIENTE	CONDICIONES
Avance	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Cooperados • Trabajadores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contrato Fincop firmado. 2. No deben mantener deudas atrasadas. 3. No mantener informe comercial negativo.
Super Avance	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Cooperados • Trabajadores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contrato Fincop firmado. 2. No deben mantener deudas atrasadas. 3. No mantener informe comercial negativo.
Crédito de Consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperados. • Terceros. • Contratistas empresas Copelec. • Trabajadores. 	Además de cumplir con los requisitos, el otorgamiento de los productos, queda sujeto a evaluación comercial, Garantía presentada (Prenda o Hipoteca) y riesgo vigente.

Crédito Automotriz	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperados. • Terceros. • Contratistas empresas Copelec. • Trabajadores. 	Además de cumplir con los requisitos, el otorgamiento de los productos, queda sujeto a evaluación comercial, Garantía presentada (Prenda o Hipoteca) y riesgo vigente.
Crédito de Orden de Compra	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocado a empresas que desean comprar con orden de compra a 30 días. 	Además de cumplir con los requisitos y de no contar con dirección comercial en la región del Bío Bío, “EL COMPRADOR” deberá acreditar la existencia de proyectos que se encuentren en ejecución o próximos a realizar dentro de la región del Bío Bío para la evaluación comercial y/o crediticia.
Leasing	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas. • Personas. <p>(Ambos deben cumplir con los requisitos)</p>	Además de cumplir con los requisitos, el otorgamiento de los productos, queda sujeto a evaluación comercial, Garantía presentada (Prenda o Hipoteca) y riesgo vigente.
Tarjeta de crédito Universal	<ul style="list-style-type: none"> • Todo tipo de cliente. 	No quedan bien establecido las condiciones.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la Tabla, la gran mayoría de los productos ofrecidos por Fincop cumplen con los mismos requisitos, son muy pocas las condiciones que varían para la otorgación de este.

3) Antigüedad:

Ilustración 11: Antigüedad según avance en efectivo.



Fuente: Elaboración Propia.

En la ilustración 11 se observa que, para solicitar un avance en efectivo, los clientes deben tener una antigüedad de 6 meses desde que se le habilitó el crédito para solicitar este producto, en el caso de los cooperados no necesitan tener una antigüedad, ya que, a ellos lo pueden solicitar desde el momento en que se le habilitó su crédito.

En el caso del Super Avance, la política de crédito actual sólo señala la antigüedad que deben cumplir los trabajadores dependientes e independientes, siendo que este producto no sólo es para los trabajadores. En el caso de los trabajadores dependientes deben tener una antigüedad de mínimo 1 año en el empleo actual o 6 meses con continuidad laboral de 2 años y para el caso de los trabajadores independientes deben tener como mínimo 1 año desde inicio de actividades con a lo menos una declaración de impuesto a la renta, cabe señalar que la antigüedad también va ligado a los requisitos que debe cumplir cada persona para la obtención del producto.

En relación a los créditos (de consumo, automotriz y de orden de compra), el crédito de consumo y automotriz sólo se menciona la antigüedad de los trabajadores dependientes e independientes (la antigüedad es la misma que se mencionó en el súper avance), en el caso del crédito por orden de compra como está va dirigida sólo a empresas, la antigüedad que deben cumplir es que estén hace un año en el rubro antes de solicitar este producto.

El leasing está dirigido a personas y empresas, pero la política sólo menciona la antigüedad de las empresas la cuál debe estar hace un año en rubro (como en el crédito por orden de

compra), en el caso de las personas no está estipulado en el leasing cuál es la antigüedad que deben cumplir.

En el caso de la tarjeta de crédito universal, sólo queda establecido la antigüedad de los trabajadores dependientes el cual es poseer 6 meses de antigüedad laboral (sin lagunas previsionales) acreditado con Certificado de Cotizaciones Obligatorias AFP Original. (el Certificado no puede tener más de 10 días desde la fecha de emisión) y en el caso de que una persona sea arrendataria hace mención en que deben tener una antigüedad laboral de 24 meses (acreditable con certificado de cotizaciones AFP), de los otros tipos de personas, no existe por escrito cual es la antigüedad que deben cumplir para solicitar el crédito.

4) Monto disponible:

Avance en efectivo: el monto máximo al que pueden optar son para los clientes y terceros un cupo máximo de \$750.000 y para los cooperados un monto máximo de \$1.000.000.

Super Avance: los montos van desde \$1.000.001 hasta \$4.000.000 sin hacer distinción por tipo de cliente.

Crédito de consumo: no establece por escrito cuál es el cupo máximo al que puede optar el cliente.

Crédito automotriz: Como política general el límite máximo de crédito automotriz por negocio y/o deuda será de \$7.000.000. Cualquier caso excepcional, debe ser consultado a la Gerencia general.

Crédito por orden de compra: no establece por escrito cuanto es el monto máximo al que pueden acceder, sólo hace mención a que se trata de una venta donde no se aplican intereses por el plazo de la venta, exceptuando que exista demora en la cancelación de las facturas.

Leasing: no establece por escrito cuál es el cupo máximo al que puede optar el cliente por este concepto.

Tarjeta de crédito universal: este producto se divide en distintos tipos de clientes, los cuales tienen acceso a los siguientes montos.

-Socios: obtienen un crédito en forma automática, con una línea de crédito de \$300.000, si quieren aumentar su cupo deben presentar otros antecedentes (los cuales no están estipulados por escrito).

- Usuarios que sólo poseen energía eléctrica: obtienen un crédito en forma automática, con una línea de crédito de \$200.000, si quieren aumentar su cupo deben presentar otros antecedentes (los cuales no están estipulados por escrito).

-Otros tipos de clientes como dueñas de casa, trabajadores, etc., no hace mención a cuanto es el cupo al que pueden acceder.

Cabe destacar que dentro de la política de la tarjeta de crédito hace mención a que Si el cliente no acepta la contratación del Seguro de desgravamen se le otorgará una línea de crédito mínima de \$50.000.

5) Documentación respectiva:

Avance: en este caso no está por escrito en la política cuales son los documentos que se deben solicitar.

Súper Avance:

La documentación solicitada se enfoca principalmente en la acreditación del ingreso de cada tipo de cliente:

1. Acreditación de ingresos para trabajadores dependientes.
 - Última liquidación de sueldo.
 - últimas liquidaciones de sueldo.
 - 6 últimas liquidaciones de Sueldo.
 - Certificado de Cotizaciones Obligatorias.
2. Acreditación de ingresos para trabajadores independientes (se le solicita la carpeta tributaria).
 - Boletas Honorarios y/o Declaración P.P.M (Form. 29) de los últimos 6 meses.
 - Última declaración anual de impuesto (Form. 22).

Además de acreditar los ingresos, deben acreditar su domicilio para comprobar donde viven, dentro de los documentos que se solicitan se encuentran los estados de cuenta Casas Comerciales, Bancos, pagados y cuya antigüedad de vencimiento no sea superior a 1 mes.

Crédito de Consumo y crédito automotriz: la documentación que le piden a estos tipos de créditos son las mismas que fueron mencionadas en el punto anterior (súper avance).

Crédito por Orden de Compra: en el caso de este crédito, como es un beneficio para las empresas, la documentación está más ligadas al funcionamiento de esta:

- 6 últimos IVA.
- Última declaración de renta.
- Conformación de la Sociedad.
- Fotocopia de C.I. del representante legal.
- Vigencia de la sociedad actualizada.
- Anexo 1 Facultad de Compra (autorizados firmar órdenes de compras).
- Fotocopia de C.I. de las personas que posean facultad de compra.

Leasing: en el caso del leasing se divide en dos grupos, en el primero menciona la documentación que deben presentar las empresas y el otro grupo menciona los documentos que debe presentar los trabajadores.

1. Documentación a presentar por las empresas.

- 6 últimos IVA.
- Última declaración de renta.
- Conformación de la Sociedad.
- Fotocopia de C.I. del representante legal.
- Vigencia de la sociedad actualizada.

2. Documentación a presentar para la acreditación de ingresos de los trabajadores independientes.

- Boletas Honorarios y/o Declaración P.P.M (Form. 29) de los últimos 6 meses.
- Última declaración anual de impuesto (Form. 22).

Además, deben hacer Comprobar el domicilio, por ende, los documentos que solicitan para su acreditación son los estados de cuenta de casas comerciales, bancos, pagados y cuya antigüedad de vencimiento no sea superior a 1 mes.

Tarjeta de Crédito Universal: en este caso, la documentación a presentar, se detalla más por cada tipo de cliente, lo cual en este punto es uno de los productos que lo señalan de mejor manera que los otros productos que se entregan.

Documentación a presentar:

Socios:

- Sólo deben presentar su cédula de identidad y no deben tener informe comercial negativo.

Usuarios de energía activos:

- Sólo deben presentar su cédula de identidad y no deben tener informe comercial negativo.

Trabajadores dependientes:

- Última liquidación de sueldo si es renta fija, o ultimas 3 si es renta variable.
- Certificado de Cotizaciones Obligatorias AFP Original. (El Certificado no puede tener más de 10 días desde la fecha de emisión).

Trabajadores independientes:

- Últimos 6 IVAS o boletas de honorarios.
- Última declaración de renta.

F.F.A.A. de Orden y Seguridad Pública y Gendarmería:

- Última liquidación de sueldo.
- Comprobante domicilio.

Dueñas de casa:

- Ser propietaria de la vivienda (postulante o cónyuge).
- Libreta de matrimonio (sólo si la vivienda estuviese a nombre del cónyuge).
- Boleta de luz actualizada.

Jubilados/ Pensionados:

- Jubilación o pensión de carácter permanente (a nombre del solicitante).
- Ser propietario de la vivienda o vivir en casa de familiar directo.

Una de las debilidades encontradas en la política de crédito es que no tienen bien establecidos el tipo de cliente al cual están dirigidos, en ese punto deben ser más explícitos, en vez de colocar clientes, deberían especificar bien el tipo de cliente como por ejemplo si ese cliente es dueña de casa, trabajador dependiente o independiente, si es un cliente que sólo posee luz, etc.

Con respecto a las condiciones a cumplir, para el caso de la tarjeta de crédito universal no queda bien claro o no está bien estipulado cuales son las condiciones a seguir, por lo cual se debe crear un punto aparte detallando cuales son estas condiciones.

Un punto a destacar es que en la política actual no están bien establecidos (por escrito) la antigüedad que deben cumplir todas las personas por cada producto, sólo se mencionan algunos por cada punto en vez de ser mencionados uno por uno de forma detallada.

En general, tienen claro cuáles son las características que debe cumplir cada tipo de cliente para solicitar los distintos tipos de producto que ofrece Servicios Financieros, pero, no tienen bien detallado por escrito cuales son estas características que deben cumplir, por lo cual se consideró que era una de sus mayores debilidades.

6.2. PROPUESTA

Según la información recolectada a través de las entrevistas con el personal clave de la organización y los riesgos identificados en cuyo análisis, se procede a detallar la propuesta de gestión de riesgos para Servicios Financieros de Copelec.

De acuerdo a la matriz de riesgo realizada durante el desarrollo del proyecto de un total de 15 riesgos identificados, se propondrá gestionar cinco de estos, correspondientes a los riesgos alto (naranja) y extremo (rojo).

Cabe mencionar que a juicio personal se decidió gestionar los dos más altos grados en la escala de riesgos, alta y extrema. Debido a que los demás riesgos identificados comprenden una menor relevancia u significatividad de acuerdo a la probabilidad e impacto de cada uno de ellos.

En primer lugar se encuentra el riesgo clasificado como nivel de riesgo alto (naranja) relacionado a las metas que tienen los ejecutivos (E.S.A.C) para cumplir cierta cantidad de solicitudes de crédito mensual, pudiendo ocasionar el riesgo de otorgar o negar el crédito a alguien que no corresponda. Para este riesgo se recomienda modificar el inductor de la meta, dirigiéndose a la cantidad de créditos realmente aprobados en vez de la cantidad de solicitudes de crédito, logrando captar información más óptima para una adecuada toma de decisiones respecto al cumplimiento o no de las metas establecidas. Junto con conseguir que el ejecutivo postule a clientes que realmente puedan optar al producto financiero y sean potencialmente capaces de cubrir las respectivas deudas contraídas con la entidad.

El segundo riesgo clasificado con el nivel de riesgo alto (naranja) hace mención a la subjetividad en la toma de decisión al momento en que las supervisoras del otorgamiento de crédito dan respuesta a la solicitud crediticia. Puesto que queda a su juicio tal respuesta, según la información obtenida a través de las entrevistas con el personal. Como parte de la propuesta se encuentra una matriz de riesgo (ver ilustración 12, tabla 5, 6, 7 y 8) que se recomienda usar al momento en que se tenga que tomar la decisión de otorgar el crédito, en la cual su probabilidad está enfocada en el sujeto de crédito y su impacto en el monto del

producto financiero puesto a aprobación. Lo que permitirá ver de forma gráfica el riesgo que se corre al otorgar el producto financiero a cierto tipo de cliente. Va a depender de la dirección el nivel de riesgo que desee correr.

Respecto al tercer riesgo de nivel alto (naranja) el cuál hace alusión al número de cuotas con cuál el cliente desea dar pago al crédito otorgado, entendiendo que a mayor monto mayor debería ser la cantidad de cuotas. Este riesgo está relacionado directamente con la capacidad liquida mensual con la que cuenta cada cliente para responder a la deuda contraída. La opción de gestión de este riesgo se encuentra cubierta por la matriz de riesgo crediticia (ver ilustración 12, tabla 5, 6, 7 y 8) en donde específicamente la tabla N°7 dependiendo del número de cuotas le asignara cierta ponderación al riesgo, logrando en ciertas ocasiones el cambio de nivel de riesgo del sujeto puesto a aprobación de crédito. Además existen productos financieros como es el caso del Súper Avance en el cual se propone como mejora conocer el número de cuotas con que desea pagar el cliente antes de la aprobación del producto.

En lo que consigna al cuarto riesgo de nivel alto (naranja) el cual consiste en las nulitas consecuencias que recibe el cliente en caso de no pago de algún producto financiero obtenido a través de FINCOP. Este riesgo se propone gestión por medio de las mejoras en las políticas de créditos de los distintos productos financieros, en donde se recomienda solicitar distintas garantías en caso de no pago por parte del cliente, apuntando al respaldo con que debe contar el cliente para dar aprobación a dichos productos.

Respecto al quinto riesgo de nivel extremo (rojo) el cual hace mención a que ciertos productos financieros se aprueban de acuerdo al flujo diario de entrada a tesorerías de FINCOP, lo que es en extremo riesgoso puesto que no se toma en cuenta el capital de la unidad como tampoco se establecen límites de otorgamiento de crédito. Por lo tanto, se recomienda establecer parámetros que limiten los créditos en función del capital y no del flujo diario. Un buen índice es el de Basilea el cuál especifica el máximo monto a otorgar en créditos respecto del capital. Lo que permitirá tener una visión real de la situación de la empresa no solo de su flujo diario, por ende, una adecuada toma de decisiones.

6.2.1. MATRIZ DE DECISIÓN CREDITICIA

Como parte de la propuesta, al momento en que las personas encargadas de autorizar el crédito, previa solicitud crediticia y con la intención de atacar a la subjetividad de esta decisión, se realiza una matriz de riesgos, la cual tendrá la función de graficar y mostrar los distintos niveles de riesgos a los que se sometería la unidad al conceder crédito. Dadas las características y tipos de condiciones crediticias de los clientes con que opera FINCOP.

6.2.1.1 NIVELES DE RIESGOS

Los niveles de riesgos ya fueron mencionados con anterioridad, pero a efectos de un mejor entendimiento son mencionados de igual forma.

- **Riesgo bajo:** Es representado por el color verde y su característica es que poseen una baja probabilidad e impacto.
- **Riesgo medio:** Es representado por el color amarillo y puede significar un alto impacto y baja probabilidad o viceversa.
- **Riesgo alto:** Este nivel de riesgo es representado por el color naranja y poseen una alta probabilidad como impacto en un grado menor al extremo.
- **Riesgo extremo:** Se representa por el color rojo y corresponde al nivel más alto de riesgo debido tanto a la frecuencia como a la severidad.

6.2.1.2. SUJETOS DEL CRÉDITO

Tabla 5: Sujetos del crédito.

Sujetos del Crédito	Probabilidad
Cooperados	3
Terceros con historial negativo en el pago de suministro de electricidad	4
Terceros con historial positivo en el pago de suministro de electricidad	3
Externos sin observaciones negativas en su historial de obligaciones	3

Externos con observaciones negativas en su historial de obligaciones	5
Trabajador con acuerdo de descuento por planilla mensual	1
Trabajador sin acuerdo de descuento por planilla mensual	2
Empresa externa con acuerdo de pago mensual por planilla	1
Empresa externa sin acuerdo de pago mensual por planilla	2

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 5 muestra los sujetos que son participantes del crédito, es decir, son las personas que solicitan los créditos a Fincop, cada sujeto del crédito tiene una ponderación (la cual fue descrita en el capítulo IV) que va de 1 a 5 en donde 1 significa que la probabilidad de que es raro de que el sujeto no pague, la ponderación 2 significa que es improbable que el cliente no pague, la ponderación 3 es probable que el cliente no pague, la ponderación 4 es muy probable que el cliente no pague y la ponderación 5 hay casi certeza de que el cliente no va a pagar su deuda. Entre mayor sea la ponderación que se le dé al sujeto del crédito es mayor la probabilidad de que estos no cancelen el crédito que solicitaron.

A continuación, se detallan los sujetos del crédito mencionados en la tabla 5:

Cooperados: Corresponde al tipo de cliente que poseen cuota de participación y suministro eléctrico. Estos tendrán un nivel de número 3 (probable) puesto que no existe algún tipo de respaldo que reduzca la probabilidad de no pago.

Terceros con historial negativo en el pago de suministro: Se identifica como tal a los clientes que están solo conectados al suministro eléctrico y no poseen cuotas de participación. Como servicios financieros en el departamento de cobranzas posee información de los clientes con cartera vencida tiene la posibilidad de averiguar el historial. Por ende, se les otorga el nivel N°4 muy probable.

Terceros con historial positivo en el pago de suministro: Este tipo de clientes posee un buen historial en el pago de la conectividad al suministro eléctrico. Por cual se puede

considerar como un buen indicio, pero no poseen otro respaldo. Asignándoles El nivel N°3 (probable).

Externos sin observaciones negativas en boletín comercial: Pertenece al tipo de cliente externo, es decir, el cual no posee ningún vínculo con la cooperativa. Se les identifica con N°3 de probabilidad debido a que no posee respaldo que aseguren de cierto modo el pago del crédito, pero tampoco poseen un historial negativo, de ahí su ponderación intermedia.

Externos con observaciones negativas en el boletín comercial: Este tipo de clientes se le asigna la casi certeza en la probabilidad de no pago, debido a la inexistente relación con la cooperativa y su negativo boletín comercial.

Trabajador con acuerdo de descuento por planilla mensual: Corresponde al tipo de clientes que también forman parte como trabajadores de la cooperativa y a quienes también se les ofrece crédito. Se le otorga la probabilidad más baja (raro) debido al respaldo existente de descontar las deudas de la cooperativa de su remuneración mensual.

Trabajador sin acuerdo de descuento: La razón de otorgarles el nivel dos de probabilidad (improbable) es debido a la cercanía con la cooperativa puesto que cumple sus funciones diariamente en la organización, pero sí un grado más alto que los trabajadores con acuerdo de descuento directo mensual.

Empresa externa con acuerdo de pago por planilla mensual: Este tipo de clientes corresponde a las empresas contratistas de la cooperativa y se les concede el nivel más bajo de probabilidad debido al acuerdo de descontar automáticamente las deudas con FINCOP de los pagos realizados desde Copelec a la empresa contratista.

Empresa externa sin acuerdo de descuento: Empresas contratistas de Copelec que no poseen ningún acuerdo de descontar de sus respectivos ingresos las deudas crediticias con FINCOP, pero debido a su cercanía con la cooperativa y las futuras licitaciones se les confiere el nivel 2 de probabilidad.

Recordando que el nivel de riesgo determinado depende de la multiplicación de la **probabilidad** por el respectivo **impacto**. Este último está directamente relacionado al monto del crédito sujeto a autorización.

Otro aspecto importante que se consideró fue el número de cuotas a pagar en relación al crédito otorgado. Esto está directamente relacionado a la capacidad mensual de los clientes, puesto que, si el monto del crédito es alto y las cuotas son pocas, eleva el nivel de riesgo de no pago por falta de liquidez mensual. Por cuál la relación debería ser a mayor monto, mayor cantidad de cuotas.

Si el número de cuotas es de 1 a 6 se le agregara una ponderación de 2 al resultado final, es decir, una vez realizada la multiplicación de la probabilidad por impacto. Si el número de cuotas esta entre 7 y 24 se le agregara una ponderación de 1. Si el número de cuotas supera las 24 el resultado queda sin modificaciones.

Lo anterior tiene como finalidad lograr elevar el riesgo en el caso que sea necesario en relación a la cantidad de cuotas asignadas.

6.2.1.3. MONTOS POR TIPO DE CRÉDITO

Tarjeta de crédito: Para los cooperados este cupo comienza en \$300.000. Respecto a los clientes externos en el caso de las dueñas de casa tienen un cupo mínimo de \$80.000 y máximo \$150.000, los jubilados de \$100.000 a \$200.000 y en el caso de los clientes terceros (solo poseen luz eléctrica) dependiendo de sus ingresos se les asigna un cupo.

Avance en efectivo: A este producto financiero pueden acceder los cooperados, clientes y trabajadores (previa autorización). El monto con opción de avance en efectivo corresponde al saldo de la tarjeta de crédito con tope de \$750.000 para externos y terceros. Mientras que los cooperados poseen un tope de \$1.000.000.

Súper avance: Dispuesto para todos los clientes de FINCOP y comienza de los \$1.000.001 hasta los \$4.000.000.

Crédito de consumo: Dispuesto para cooperados, terceros, empresas contratistas Copelec y trabajadores de la cooperativa. No existe monto establecido, por lo tanto, queda sujeto al acuerdo de las partes.

Crédito automotriz: Dispuesto para todo tipo de clientes y con un tope máximo de \$7.000.000.

Crédito con orden de compra: Enfocado a empresas que requieren comprar con orden de compra a 30 días. Este tipo de crédito no posee montos establecidos

Leasing: Sistema de financiamiento que consiste en un contrato de arriendo a plazo bajo previo acuerdo. Orientado a todo tipo de cliente y no tiene montos establecidos.

Tabla 6: Impacto.

Monto total crédito	Impacto
80.000 a 150.000	1
150.001 a 600.000	2
600.001 a 1.000.000	3
1.000.001 a 1.500.000	4
Más de 1.500.001	5

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6 se pondera según el impacto que pudiera provocar en caso de que se materialice el riesgo; el impacto está dado por el monto total del crédito, el primer tramo corresponde a los montos de \$80.0000 a \$150.000 el cual tiene como ponderación 1 siendo un impacto insignificante, el segundo tramo corresponde a los montos de \$150.000 a \$600.000 el cual tiene como ponderación 2 siendo un impacto menor, el tercer tramo corresponde a los montos \$600.001 a \$1.000.000 el cual tiene como ponderación 3 siendo un impacto moderado, el cuarto tramo corresponde a los montos \$1.000.001 a \$1.500.000 teniendo como ponderación 4 en donde tiene un impacto mayor y el quinto tramo corresponde a montos mayores a \$1.500.001 teniendo como ponderación 5 y su impacto es extremo.

Tabla 7: Ponderación.

N° de Cuotas	Ponderación
1 a 6	2
7 a 24	1
más de 24	0

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 7 hace mención a la cantidad de cuotas en la que los clientes solicitan cancelar el crédito que han solicitado, esto también constituye una variante al momento de realizar la evaluación de riesgos, por ende, se le entregó una ponderación a la cantidad de cuotas solicitadas, entre la cuota 1 a 6 se le dio una ponderación de 2, entre 7 y 24 cuotas se le dio una ponderación de 1 y más de 24 cuotas de le dio una ponderación de 0. La ponderación entregada se le sumará a la multiplicación que resulte entre el impacto y la probabilidad. Entre menor sea el número de cuota mayor es el riesgo a que no paguen, debido a que el número de cuotas y el monto mensual que estas arrojan está directamente relacionado con la capacidad liquida mensual de pago de los clientes, la ponderación se realizó bajo criterio propio.

Ilustración 12: Propuesta de matriz de riesgos.

		PROBABILIDAD				
		1 (raro)	2 (improbable)	3 (probable)	4 (muy probable)	5 (casi certeza)
IMPACTO	5 (extremo)					
	4 (mayor)					
	3 (moderado)					
	2 (menor)					
	1 (insignificante)					

Fuente: Elaboración propia.

La matriz que se observa en la ilustración 13, es la propuesta que se le entrega a la unidad de Servicios Financieros para que realicen su evaluación de riesgos, la definición de los parámetros que componen esta matriz se encuentra en el capítulo IV de la metodología.

Tabla 8: Rango del riesgo.

Rango/Riesgo		
Verde	0 a 4	Bajo
Amarillo	5 a 9	Medio
Naranja	10 a 16	Alto
Rojo	17 a 25	Extremo

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 8 ejemplifica el rango del riesgo, este se obtiene multiplicando el impacto con la probabilidad, si la multiplicación del impacto y la probabilidad da entre 0 a 4 este es un riesgo bajo y dentro de la matriz de riesgos se van a encontrar graficados en la zona verde, si la multiplicación del impacto y la probabilidad da entre 5 a 9 este es un riesgo medio y dentro de la matriz de riesgos se van a encontrar graficados en la zona amarilla, si la multiplicación del impacto y la probabilidad da entre 10 a 16 este es un riesgo alto y dentro de la matriz de riesgos se van a encontrar graficados en la zona naranja y si la multiplicación del impacto y la probabilidad da entre 15 a 25 este es un riesgo extremo y dentro de la matriz de riesgos se van a encontrar graficados en la zona roja. Entre mayor sea el riesgo, mayor es la atención que se debe prestar para tomar las respectivas medidas en su tratamiento.

A medida de ejemplo, un Tercero (conectado a suministro eléctrico Copelec) con un historial positivo en el pago de la electricidad posee una probabilidad de 3 y suponiendo que el crédito concedido es de \$650.000 (impacto nivel 3), da como resultado un riesgo medio, representado por el color amarillo. Además, este crédito fue concedido a 3 cuotas, otorgándole 2 más al resultado final, por lo tanto, pasó de estar de riesgo medio a alto. El cual es representado por el color naranja.

Dependiendo del nivel de riesgo que quiera aceptar la dirección va a depender la decisión de otorgamiento o no del crédito sometido a evaluación.

6.2.2. MEJORAS POLÍTICAS DE CRÉDITO SERVICIOS FINANCIEROS

Desde una perspectiva general la política de crédito, la cual contiene todos los servicios financieros que ofrece la unidad, entre ellos: tarjeta de crédito multitienda, avances en efectivo, súper avances, etc. Se encuentra orientada principalmente a los ingresos mensuales de los clientes y los documentos necesarios para respaldar los ingresos que poseen.

El propósito es complementar la política de créditos con otros requisitos mayormente orientados al respaldo, la seriedad del compromiso y la liquidez mensual de los solicitantes.

En primer lugar, se indicarán los objetivos que tiene la política de créditos, con la intención de que el personal a cargo de la otorgación de créditos tenga conocimiento de la función que cumple la mencionada política crediticia y le dé el uso correspondiente.

- ✓ Establecer los lineamientos crediticios a ser aplicados por el personal de la unidad involucrada en los procesos de créditos.
- ✓ Minimizar los riesgos en el otorgamiento de créditos y facilitar las recuperaciones.
- ✓ Respalda la toma de decisiones de otorgamiento de créditos.
- ✓ Lograr una adecuada distribución de los créditos, atomizando los riesgos.
- ✓ Reducir la cartera vencida.

A continuación, se exponen las mejoras por tipo de producto financiero otorgado por la unidad.

Tarjeta de crédito multitienda:

- ✓ Solicitar antecedentes de cargas familiares.
- ✓ Solicitar certificado de antecedentes, con la intención de averiguar si existen deudas de tipo judicial que afecten la capacidad de pago mensual de los clientes.
- ✓ En el caso de los cooperados y terceros solicitar igualmente antecedentes de los ingresos que poseen, puesto que se les otorga crédito automático solo con la condición de no estar en DICOM y tener cédula de identidad, dejando totalmente de lado la liquidez mensual del solicitante.

Líneas de crédito con orden de compra:

- ✓ Como se encuentra dirigido a empresas, añadir que el solicitante debe ser el dueño del negocio o actividad y este debe participar directamente en él.
- ✓ Tener lugar de funcionamiento del negocio estable y conocido.
- ✓ Solicitar situación tributaria del servicio de impuestos internos.
- ✓ Establecer mínimo de ventas mensuales.
- ✓ Limitar el monto mensual de crédito.

Crédito de consumo:

- ✓ De acuerdo al alto monto que ofrece un crédito de consumo se debería bajar el límite de edad.
- ✓ Exigir garantías de respaldo ej. aval, prenda, etc.

Crédito automotriz:

- ✓ Ampliar la evaluación de la capacidad de endeudamiento, no solo al personal de la cooperativa sino también a terceros, cooperados y contratistas Copelec. Puesto que estos no cuentan con ningún tipo de respaldo adicional que facilite el otorgamiento de crédito.

Leasing:

- ✓ Establecer topes en montos.
- ✓ El solicitante debe ser dueño parcial o total de la empresa.
- ✓ Tener lugar de funcionamiento del negocio estable y conocido.
- ✓ Establecer mínimo de ventas mensuales.

Súper avance:

- ✓ Considerar el destino del crédito (capital de trabajo, consumo, inversiones, etc.).
- ✓ Solicitar información financiera fidedigna a las empresas para averiguar su liquidez.
- ✓ Mínimos de ventas mensuales.

- ✓ Reducir la edad.
- ✓ Conocer cantidad de cuotas a pagar por el cliente.

Avance en Efectivo:

- ✓ Si el cliente no cumple con los requisitos solicitados, no se le debe facilitar la obtención de este producto, por ende, no debe pasar por una autorización de jefatura. Recordando que en la política de créditos existe la opción de obtener el crédito con una autorización de la jefatura sin cumplir con los requisitos, atentando totalmente las capacidades de pago de los potenciales clientes.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

7.1 CONCLUSIONES

Según los datos obtenidos a lo largo de la investigación, se concluye lo siguiente:

Se identificaron varios riesgos relacionados a los procesos de crédito, al proceso de cobro y otros riesgos asociados a las operaciones de FINCOP, en donde el riesgo más significativo fue el relacionado con la autorización de los montos en efectivos que solicitan los clientes, debido a que la unidad otorga créditos dependiendo del flujo diario de entrada y no del capital actualizado que esta posee, por lo cual se hace sumamente necesario gestionar este riesgo, puesto que podría generar pérdidas significativas tanto para la unidad como a la cooperativa. Atendiendo este riesgo en el próximo punto (recomendaciones) se plantea una potencial herramienta de monitoreo.

La mayor cantidad de riesgos se presentaron en el proceso de la otorgación del crédito en donde los niveles de riesgos variaron por todos los niveles (bajo, medio, alto) con excepción del nivel extremo, en donde los riesgos de nivel alto se encontraron desde que el ejecutivo le entrega la documentación que recibió por parte de los clientes y la capacidad de pago que posee cada cliente al momento de determinar el monto y el plazo de cuotas a cancelar.

Con respecto a los riesgos relacionados al proceso de cobro los riesgos encontrados se posicionaron en los niveles medio- alto de riesgo, los cuales se relacionaron principalmente en la gestión del cobro, del respaldo y la relación costo-beneficio que significa recuperar el crédito otorgado.

Se le entregó una valorización a los riesgos que fueron encontrados con el fin de priorizar los que necesitan una mayor atención dentro de la unidad para disminuir una futura materialización del riesgo, además la valorización sirve para ir tomando controles preventivos sobre dichos riesgos.

Se diseñó una propuesta de riesgos con la intención de atacar la subjetividad en el momento de tomar la decisión correspondiente al otorgamiento o no de crédito, la cual se enfocó principalmente en el sujeto del crédito y los montos autorizados por tipo de crédito (producto financiero), en donde se entregó una valorización a los sujetos del crédito el cual representará

a la “probabilidad” y los montos del crédito representaran al “impacto”. Todo con la intención de expresar de manera gráfica el riesgo al cual se atiene la unidad con el cliente sujeto a evaluación y respaldar la respectiva decisión.

De las entrevistas realizadas al personal, se logró identificar que tienen claro cuáles son los requisitos y condiciones que debe poseer cada cliente al momento de solicitar un producto financiero, pero solo algunas cosas existen por escrito. Existiendo vacíos en la política de crédito de los distintos productos financieros ofrecidos y un casi inexistente procedimiento de actividades.

Como punto final, para que una buena gestión de riesgos funcione, debe ir ligada e interconectada entre todos los procesos de la otorgación del producto financiero y del cobro de este, esto quiere decir, que en cada actividad y/o proceso debe estar sujeto a una evaluación de riesgos con el fin de minimizar los riesgos y alcanzar los objetivos presupuestados.

7.2. RECOMENDACIONES

La primera recomendación estará dirigida al riesgo de nivel extremo que entregó la respectiva matriz, recordando que este riesgo se origina puesto que no existen límites establecidos de cesión de créditos, trabajando servicios financieros en función de la caja diaria y no del capital actualizado que esta posee. Por lo tanto, se recomienda establecer parámetros que limiten los créditos en función del capital y no del flujo diario. Un buen índice es el de Basilea el cuál especifica el máximo monto a otorgar en créditos respecto del capital.

En segundo lugar y como se explicó anteriormente para contrarrestar la subjetividad en la toma de decisiones respectiva al apruebo o no de los créditos, sea aconseja utilizar la matriz confeccionada a medida de las características orientadas al respaldo, historial crediticio y sujetos del crédito de la unidad financiera. La cual servirá de respaldo y orientación para una apropiada decisión crediticia. Todo con el objetivo de reducir el riesgo de crédito.

Respecto a la política de créditos se aconseja incluir las mejoras propuestas, puesto que estas complementan y ocupan vacíos que existen en algunos de los productos financieros ofrecidos

por FINCOP, las que mayoritariamente están orientados al respaldo y la capacidad mensual de pago de los clientes, no solo de sus ingresos.

Además, se recomienda diversificar la otorgación de créditos, esto se refiere a en lo posible no otorgar créditos a integrantes de una misma familia, puesto que las crisis económicas normalmente afectan al núcleo familiar por completo no solo a un integrante. Por lo cual la base de datos que posee la unidad debería arrojar información por alcances de apellidos, direcciones, etc. Lo que posteriormente debe ser confirmado por personal de FINCOP y tomar la respectiva decisión de otorgamiento de crédito.

De igual manera se recomienda contar con un manual de procedimiento por escrito, el cual contenga la secuencia de actividades a realizar por el personal, brindando un respaldo al actuar de los trabajadores y minimizar el riesgo operacional.

Por otro lado, se sugiere la implementación de un sistema conectado entre crédito y cobranzas, con el propósito de elaborar reportes diarios, semanales y mensuales. Que entregue información oportuna de la relación existente entre el crédito otorgado, la cartera al día y vencida, para una adecuada y eficaz toma de decisiones.

De modo general se invita a la actualización de los procedimientos realizados, a capacitación, participación y evaluación del personal de la unidad, tanto en el proceso de otorgamiento de crédito como en el de cobranza, con el objetivo de desarrollar una cultura proactiva en gestión de riesgos.

BIBLIOGRAFÍA

- AMBROSONE, M. (Mayo de 2007). *La Administración del Riesgo Empresarial: Una Responsabilidad de Todos- El Enfoque COSO*.
- ANTHONY, R. (1988). *The Management Control Function*. Boston: Harvard Business School Press.
- ARBELÁEZ, J., FRANCO, L., BETANCUR, C., MURILLO, J., GALLEGO, P., HENAO, V., . . . VARELA, D. (2006). Riesgo operacional: reto actual de las entidades financieras. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 5(9), 97-110.
- AUDITOOL. (2016). *Auditool*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/700-administracion-de-riesgos-conceptos-fundamentales>
- AUDITOOL. (2017). El Riesgo de Negocio y el Riesgo de Fraude en la Valorización del Riesgo en la Planeación de Auditoría Externa. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/5387-el-riesgo-de-negocio-y-el-riesgo-de-fraude-en-la-valoracion-del-riesgo-en-la-planeacion-de-auditoria-externa>
- AVILA, J. (2005). *Medición y control de riesgos financieros en empresas del sector real*. Bogotá.
- BANCO DE ESPAÑA. (2012). *Guía para la elaboración de la matriz de riesgos*.
- BCBS. (2001c). Working paper on the regulatory treatment of operational risk.
- CARDONA, P. (2004). Aplicación de árboles de decisión en modelos de riesgo crediticio. *Revista Colombiana de Estadística*, 27(2), 139-151.
- CASARES, I. (2013). *Proceso de gestión de riesgos y seguros en las empresas*. Madrid: CASARES, Asesoría Actuarial y de Riesgos, S.L.
- CASTROMÁN, J., & PORTO, N. (2005). Responsabilidad Social y Control Interno. *Revista Universo Contábil*, 1(2), 86-101.
- CATÁCOR, F. (1996). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Venezuela: McGraw/Hill.

- CEOLEVEL. (s.f.). *Como crear una Efectiva Matriz de Riesgos en tan solo 3 Pasos*.
Obtenido de <http://www.ceolevel.com/como-crear-una-efectiva-matriz-de-riesgos-en-tan-solo-3-pasos>
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION . (2013). *Control Interno- Marco Integrado*.
- COOPERATIVA.CL. (19 de 07 de 2018). *Banco de Chile presentó querrela contra funcionario por millonario robo*. Obtenido de <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/policial/estafas/banco-de-chile-presento-querrela-contra-funcionario-por-millonario-robo/2018-07-19/070849.html>
- COOPERS & LYBRAND. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno*. Díaz de Santos.
- COPELEC. (2017). *MEMORIA ANUAL DE COPELEC*. CHILLAN.
- COPELEC. (s.f.). *Cooperativa COPELEC*. Obtenido de <http://www.copelec.cl/holding/>
- DEL RINCÓN, D., ARNAL, J., LATORRE, A., & SANS, A. (1995). *Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson.
- DICKINSON, G. (2001). Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 360-366.
- ESPINOZA, C. (2014). Variables internas que determinan el valor económico de Iansa S.A. Chillán.
- GARCIA, J., & SALAZAR, P. (2005). Métodos de administración y evaluación de Riesgos. Chillán.
- GIL, J. (2006). La Gestión Empresarial bajo el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes en la Sociedad de la Información. *Negotium*, 33-54.
- GONZALEZ, A. (2017). Gestión del riesgo empresarial en la atención del cliente: Caso de la empresa de transportes Mi Chaperito, 2016. Lima.
- GONZÁLEZ, A., & SOLÍS, R. (2012). El ABC de la regulación bancaria de Basilea. *Análisis Económico*, XXVII(64), 105-139.

- HELD, G. (2012). *SUFICIENCIA DE CAPITAL DE LOS BANCOS: ESTÁNDARES DEL COMITÉ DE DE BASILEA*.
- HOLMES, A. (1994). *Auditoría. Principios y procedimiento*. México: Limusa.
- ISO 31000:2009. (2009). *Gestión del Riesgo. Principios y Directrices*.
- ISOTOOLS. (27 de 01 de 2016). *ISOtools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2016/01/27/algunos-conceptos-para-entender-la-gestion-de-riesgos/>
- JERMIAS, J., & GANI, L. (2004). Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: a fitness landscape approach. *Management Accounting Research, 15*, 179-200.
- JHUEZ, J. (s.f.). Metodologías para la Gestión de Riesgos.
- KELLY, J., MALE, S., & GRAHAM, D. (2004). *Value Management of Construction Projects*.
- LILLO, G., & VENEGAS, V. (2008). Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada a la empresa COPELEC. Chillán.
- LIZARZABURU, E., & CASARES, I. (2016). *Introducción a la Gestión Integral de Riesgos Empresariales. Enfoque: ISO 31000*. Lima: PLATINUM EDITORIAL S.A.C.
- MARTINEZ GARCIA, C. (2009). Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva: Cultura positiva del riesgo y reorganización estructural. *Cuadernos de la fundación Mapfre*(134).
- MARTÍNEZ, J. B. (2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. Madrid.
- MEDINA, A. (2009). *Sistema de Control de Gestión en la Empresa*. Chillán: Departamento de Gestión Empresarial. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad del BÍO-BÍO.

- REGUANT ALVAREZ, M., & TORRADO FONSECA, M. (2016). El Método Delphi. *REIRE*, 9(1), 87-102.
- RIVAS, G. (2011). Modelos Contemporáneos de Control Interno. Fundamentos Teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 115-136.
- RODRIGUEZ, J. G. (2006). La Gestión Empresarial Bajo El Enfoque De Las Organizaciones Inteligentes En La Sociedad De La Información. *Negotium*, 33-54.
- ROJAS, F. (2002). Gestión de riesgos en la organización. *Revista de Facultad de Ciencias Económicas.*, 10(2), 18-38.
- SANTOR, J. M. (2007). El Riesgo Empresarial. *Gestión de Riesgos Corporativos*.
- SARIEGO, E. (2012). *Basilea y Riesgo Soberano: Un peligroso esquema de incentivos*. Santiago.
- SGSI. (2015). Sistema de Gestión de Seguridad de la Información. *ISO 27001: El método MAGERIT*. Obtenido de <https://www.pmg-ssi.com/2015/03/iso-27001-el-metodo-magerit/>
- TAPIA, R. (2013). *El mapa de peligros en una empresa*. Obtenido de <http://www.emb.cl/hsec/first.mvc>
- UMAÑA, B., & GONZÁLEZ, J. (s.f.). Acuerdo de Basilea II, un desafío para la banca chilena. *Horizontes Empresariales*.
- VARGAS, S. (2012). *Elementos de la Gestión de Riesgos Financieros que se deben tener en cuenta En las Entidades No Vigiladas por la Superfinanciera*.
- ZENKLUSSEN, M. (2017). *Modelo de Gestión de Riesgos -Enterprise Risk Management (ERM)- Análisis en Empresa Local de Rafaela: Elsener Pinturas S.A. Córdoba*.