

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR, Sede
Ecuador**

Maestría: Finanzas y Gestión de Riesgos

**“Administración de Riesgo Operativo en las
operaciones de crédito de primer piso instrumentadas
por la Corporación Financiera Nacional”**

Autor: Eco. Mauricio Flores I.

2008

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Econ. Mauricio Flores I.
24 de noviembre del 2008

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR, Sede
Ecuador**

Maestría: Finanzas y Gestión de Riesgos

**“Administración de Riesgo Operativo en las
operaciones de crédito de primer piso instrumentadas
por la Corporación Financiera Nacional”**

Tutor: Eco. Iván Velastegui

Autor: Eco. Mauricio Flores I.

2008

Abstract

El Riesgo Operativo surge como una necesidad debido a la creciente desregulación, y globalización de servicios financieros, aunado a la sofisticación de las tecnologías financieras, que hacen más complejas las actividades de los bancos y por tanto implican mayores niveles de riesgo. La gestión Bancaria, por sus actividades bancarias se ven expuestos a nuevos riesgos cada vez mayores, aparte de los tradicionales riesgos de crédito, liquidez, de tasas de interés y de mercado, siendo riesgo operativo, la posibilidad de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, personas o sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos, esta definición también engloba el riesgo legal, pero excluye los riesgos estratégico y de reputación.

Es importante que las instituciones financieras comprendan a qué se refiere el riesgo operativo para poder llevar a cabo una administración y un control efectivo de esta categoría de riesgo. También es importante que su definición abarque el amplio abanico de riesgos operativos a los que se enfrentan los bancos y que recoja las principales causas de pérdidas operativas graves.

Por lo señalado la presente investigación procura efectuar un diagnostico de las operaciones de crédito de primer piso de la Corporación Financiera Nacional, analizando pormenorizadamente el Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP), identificar los factores y eventos de riesgo operativo, analizar indicadores de gestión de este proceso y sugerir mejoras a este proceso de crédito.

AGRADECIMIENTO

Por la insistencia incondicional de mi esposa Jenny, para el ejemplo de mi hija Andry y el apoyo y supervisión del presente documento al Eco. Iván Velastegui

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo I: ANTECEDENTES

Introducción	Pag. 5
I. ANTECEDENTES	Pag. 6
1.1 Riesgo Operativo Basilea II.....	Pag. 6
1.1.1 Definición de Riesgo Operativo.....	Pag. 7
1.1.2 Principios de Riesgo Operativo.....	Pag. 9
1.1.3 El Método del Indicador Básico.....	Pag. 11
1.1.4 El Método Estándar.....	Pag. 13
1.1.5 Métodos de Medición Avanzada (AMA).....	Pag. 16
1.2 Marco Regulatorio en el Ecuador. Resolución JB-2005-834.....	Pag. 19
1.2.1 Definición de Riesgo Operativo.....	Pag. 19
1.2.2 Administración de Procesos.....	Pag. 20
1.2.3 Administración del Recurso Humano.....	Pag. 20
1.2.4 Administración de la Tecnología de Información.....	Pag. 21
1.2.5 Administración de Eventos Externos.....	Pag. 21
1.2.6 Administración del Riesgo Operativo.....	Pag. 21
1.2.7 Responsabilidades en la Administración de Riesgo Operativo.....	Pag. 25

Capítulo II: CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL

2.1 Antecedentes.....	Pag. 26
2.2 Objetivos Estratégicos.....	Pag. 26
2.3 Misión y Visión.....	Pag. 28
2.4 Objetivos del Crédito de Primer Piso de la CFN.....	Pag. 28
2.5 Norma Operativa del Proceso de Crédito de Primer Piso.....	Pag. 28

Capítulo III: IDENTIFICACIÓN DE RIESGO OPERATIVO EN EL PROCESO DE CRÉDITO DE PRIMER PISO (PCP) DE LA CFN

3.1 Analizar y evaluar manuales, políticas, procesos y procedimientos relacionados con el proceso de crédito de primer piso.....	Pag. 34
3.2 Elaborar la Matriz de Riesgos, definiendo macroprocesos, procesos, subprocesos,	

impacto, nivel de probabilidad de ocurrencia, Nivel de Frecuencia, Riesgo Potencial y Riesgo Controlado.	Pag. 35
3.2.1 Actividades de Crédito de Primer Piso.....	Pag. 38
3.2.2 Matriz de Riesgos del Proceso de Crédito de Primer Piso de la CFN.....	Pag. 39
3.3 Identificar y evaluar los indicadores de gestión operativa, relacionados con el proceso de crédito de crédito de primer piso en sus diferentes fases.....	Pag. 43
3.3.1 PCP: Montos de colocación de Crédito.....	Pag. 44
3.3.2 PCP-01 Preanalizar Solicitudes de Crédito.....	Pag. 46
3.3.3 PCP-02 Analizar y Aprobar Solicitudes de Crédito.....	Pag. 49
3.3.4 PCP-03: Instrumentar Operaciones y Ejecutar Primer Desembolso.....	Pag. 52
3.3.5 Tiempo total del Proceso de Crédito de Primer Piso: (PCP).....	Pag. 53

Capítulo IV.: IMPLEMENTACION DE RIESGO OPERACIONAL EN EL PROCESO DE CRÉDITO DE PRIMER PISO (PCP) DE LA CFN

4.1 Implementar la metodología de valoración a través de un modelo de Estandar, que permita determinar los importes de pérdidas	Pag. 54
4.2 Identificar los controles internos que permitan reducir la probabilidad de fraudes, mantener la integridad de los controles existentes y reducir errores en el procesamiento de transacciones.....	Pag. 55
4.3 Metodología de Valoración de Riesgo Operativo.....	Pag. 61
4.4 Impacto financiero en la CFN producto de los retrasos producidos en el Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Pag. 64

Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	Pag. 65
Recomendaciones.....	Pag. 66

BIBLIOGRAFÍA

INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS

I. CUADROS:

Cuadro No. 1	Cálculo Indicador Básico KBIA	Pag. 14
Cuadro No. 2	Líneas de Negocio – Factores Beta	Pag. 15
Cuadro No. 3	Asignación de Líneas de Negocio (Nivel 1, 2 y 3)	Pag. 16
Cuadro No. 4	Cálculo Método Estandar	Pag. 17
Cuadro No. 5	Eventos de Riesgo Operativo por nivel	Pag. 25
Cuadro No. 6	Mapa de Riesgo – Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP).....	Pag. 39
Cuadro No. 7	Niveles de Impacto y Frecuencia (PCP)	Pag. 41
Cuadro No. 8	Matriz de Riesgo – PCP	Pag. 41
Cuadro No. 9	Matriz de Riesgo – PCP-01	Pag. 42
Cuadro No. 10	Matriz de Riesgo – PCP-02.....	Pag. 42
Cuadro No. 11	Matriz de Riesgo – PCP-03.....	Pag. 43
Cuadro No. 12	Indicadores de Gestión	Pag. 46
Cuadro No. 13	Metas de Colocación por Oficina CFN-2007.....	Pag. 47
Cuadro No. 14	Colocaciones por Facilidad de Crédito CFN-2007.....	Pag. 48
Cuadro No. 15	Tiempo de Ciclo Preanálisis	Pag. 49
Cuadro No. 16	Tiempo Optimo vs. Tiempo Real Preanálisis	Pag. 49
Cuadro No. 17	Perfil de Riesgo del Cliente	Pag. 50
Cuadro No. 18	Tiempo de Ciclo de Análisis y Recomendación	Pag. 51
Cuadro No. 19	Tiempos promedio de Análisis y recomendación del Crédito	Pag. 51
Cuadro No. 20	Tiempos promedio de decisión por instancias de Aprobación.....	Pag. 52
Cuadro No. 21	Número de Solicitudes procesadas por Oficial de Crédito.....	Pag. 53
Cuadro No. 22	Indices de carga de trabajo por Oficial de Crédito	Pag. 54
Cuadro No. 23	Tiempo de Instrumentación PCP-03-1.....	Pag. 55
Cuadro No. 24	Tiempo demora Primer Desembolso.....	Pag. 55
Cuadro No. 25	Tiempo Total del Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP).....	Pag. 55
Cuadro No. 26	Rentabilidad Proceso de Crédito de Primer Piso	Pag. 57
Cuadro No. 27	Controles Internos PCP-01 Preanalizar Solicitudes de Crédito.....	Pag. 59
Cuadro No. 28	Controles Internos PCP-02 Analizar Solicitudes de Crédito.....	Pag. 60
Cuadro No. 29	Instrumentar Operaciones de Crédito	Pag. 61
Cuadro No. 30	Niveles Críticos – Riesgo Potencial	Pag. 62

Cuadro No. 31 Estimación de la Pérdida por demora en el Proceso de Crédito.....Pag. 66

II. GRAFICOS:

Gráfico No. 1 Factores de Riesgo OperativoPag. 44

Gráfico No. 1 Eventos de Riesgo OperativoPag. 45

INTRODUCCIÓN

La coyuntura actual, exige que las Instituciones Financieras gestionen el riesgo operacional, no sólo en el Ecuador, sino en las distintas instituciones que participan de los sistemas financieros de los países. Esto se produce básicamente por el énfasis que el Comité de Basilea en Supervisión Bancaria le ha dado al tema en los últimos años en su Segundo Acuerdo sobre Capital.

En base a este acuerdo, el Comité de Basilea ha publicado una serie de principios y recomendaciones para la conformación de un adecuado ambiente de gestión de riesgos, para la administración de los riesgos y para la Supervisión en los sistemas financieros.

Se espera que después del 2008, las instituciones del sector financiero (Bancos, Sociedades Financieras, Mutualistas, Cooperativas de Ahorro y Crédito, etc.), estén en capacidad de calcular sus requerimientos mínimos de capital en función de las pérdidas acumuladas sufridas a causa de defectos en el control o mitigación del Riesgo Operacional, Riesgo de Mercado y Riesgo de Crédito.

Este tipo de riesgo ha ocasionado pérdidas cuantiosas en el sistema financiero internacional, algunos ejemplos de quiebras de banco por errores en la supervisión y conducción de la operación de un banco son los siguientes: en 1977, el caso del Credit Suisse; en 1995, la quiebra de Barings Bank por Nick Leeson; y en 2001, el caso de Enron, por lo tanto la administración de riesgo operativo se convierte en un mecanismo adicional para contribuir a una adecuada administración integral de riesgos, especialmente la relacionada con el riesgo de crédito.

CAPITULO I

I. ANTECEDENTES

1.1 Riesgo Operativo Basilea II.

El Comité de Basilea fue creado en 1.975, en la ciudad de Basilea (Suiza), por el grupo de los diez (G10), que corresponde a los diez países más industrializados: Alemania, Bélgica, Canadá, Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña, Holanda, Italia, Japón y Suecia. En 1975; este Comité estaba integrado por los gobernadores de los bancos centrales y su objetivo era uniformizar los criterios que se utilizan en la supervisión de las instituciones financieras de carácter internacional en sus respectivos países.

El Comité no posee ninguna autoridad formal de supervisión, y sus conclusiones no tienen fuerza legal, pero formula normas de supervisión y recomienda declaraciones de mejores prácticas con la expectativa que las autoridades individuales tomen las acciones del caso para llevarlas a cabo de acuerdo a sus propios sistemas nacionales.

En 1988 el Comité emitió un acuerdo de medición y estándares mínimos de capital de los bancos internacionales conocido como “Acuerdo de Capitales”, también llamado “Basilea I”, el cual tenía como finalidad que el sistema bancario operara con un capital adecuado a los riesgos asumidos, principalmente el crediticio.

En 1996 se ampliaron los acuerdos para incluir el riesgo de mercado y se fijó el año 2000 como fecha límite para que los bancos internacionales implementaran estas medidas. El 25 de junio de 2004, Jaime Caruana, gobernador del Banco Central de España y Presidente del Comité de Basilea, y Jean Claude Trichet, Presidente del Banco Central Europeo, presentaron a la opinión pública el Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea (NACB), conocido también como Basilea II, que buscan definir nuevos niveles de capital que respalden mejor los riesgos bancarios. Estas medidas comenzarán a funcionar a partir del mes de diciembre de 2006 y toman en cuenta, por primera vez, el riesgo operativo.¹

Este tipo de riesgo ha ocasionado pérdidas cuantiosas para el sistema financiero, algunos ejemplos de quiebras de banco por errores en la supervisión y conducción de la operación de un banco son los siguientes: en 1977, el caso del Credit Suisse; en 1995, la quiebra de Barings Bank por Nick Leeson; y en 2001, el caso de Enron. Uno de los mecanismos para manejar el riesgo operativo es a través de la adquisición de seguros que cubran parte o la totalidad de las pérdidas, lo que implicará, para las empresas de seguros, nuevas líneas de productos con su necesaria valuación matemática.

¹ Laberintos e Infinitos No. 10., Riesgo y los Acuerdos de Basilea II, Junio 2005, por: Patricia Saavedra Barrera[psb@xanum.uam.mx]

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea señala que el método utilizado para la gestión de riesgos operativos que elija cada banco dependerá de varios factores, como son su tamaño y sofisticación así como la naturaleza y complejidad de sus actividades,² pero hace notar que pese a estas diferencias es importantes considerar que para una adecuada gestión de riesgos, sea cual sea el tamaño y ámbito de actuación del banco; debe la institución contar con estrategias claramente definidas y seguimiento de las mismas por parte del Directorio, Consejo de Administración y de la Alta Gerencia, una sólida cultura de gestión del riesgo operativo³, de control interno, de segregación de funciones, herramientas eficaces para la transmisión interna de información y planes de contingencia.

1.1.1 Definición de Riesgo Operativo

El Riesgo Operativo surge como una necesidad debido a la creciente desregulación, y globalización de servicios financieros, aunado a la sofisticación de las tecnologías financieras, que hacen más complejas las actividades de los bancos y por tanto implican mayores niveles de riesgo. La gestión Bancaria, por sus actividades bancarias se ven expuestos a nuevos riesgos cada vez mayores, aparte de los tradicionales riesgos de crédito, liquidez, de tasas de interés y de mercado⁴, como los siguientes:

- El creciente uso de tecnologías cada vez más automatizadas puede hacer que, si éstas no se someten a los controles adecuados, los riesgos derivados de errores de procesamiento manual se materialicen ahora en fallos en el sistema, al depender en mayor medida de sistemas globalmente integrados;
- El crecimiento del comercio electrónico conlleva ciertos riesgos (por ejemplo, fraude interno y externo y problemas relacionados con la seguridad del sistema) que todavía no se comprenden completamente;
- Las adquisiciones, fusiones, escisiones y consolidaciones a gran escala ponen a prueba la viabilidad de los sistemas nuevos o los recién integrados;
- La creación de bancos que ofrecen servicios a gran escala hace necesario el mantenimiento continuo de controles internos de alto nivel y de sistemas de copias de seguridad;
- Los bancos pueden aplicar técnicas de cobertura del riesgo (por ejemplo, mediante colateral, derivados del crédito, acuerdos de compensación de saldos y titulación de

² Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo, Febrero de 2003, Secretaría del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

³ Por *cultura de gestión interna del riesgo operativo* se entiende el conjunto de valores, actitudes, competencias y comportamientos individuales y corporativos que conforman el compromiso y estilo de una empresa para la gestión del riesgo operativo

⁴ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Buenas prácticas para la gestión y supervisión de riesgo operativo. Banco de Pagos Internacionales. Febrero 2003.

activos) para optimizar su exposición a los riesgos de mercado y de crédito, pero estas coberturas pueden generar a su vez otros tipos de riesgo (ej. riesgo legal); y

- La creciente utilización de acuerdos de subcontratación y la mayor participación en los sistemas de compensación y liquidación pueden reducir ciertos riesgos, pero también pueden plantear otros muy significativos para los bancos.

Los distintos riesgos anteriormente recogidos se pueden agrupar bajo la categoría de “riesgo operativo”, que el Comité define como “el riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, personas o sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos”, esta definición también engloba el riesgo legal⁵ pero excluye los riesgos estratégico y de reputación.

Es importante que las instituciones financieras comprendan a qué se refiere el riesgo operativo para poder llevar a cabo una administración y un control efectivo de esta categoría de riesgo. También es importante que su definición abarque el amplio abanico de riesgos operativos a los que se enfrentan los bancos y que recoja las principales causas de pérdidas operativas graves.

Como resultado, una sólida gestión del riesgo operativo es cada vez más importante para bancos y supervisores, en la gestión de riesgo operativo considerar un número de áreas críticas, tales como las siguientes:

- Mayor uso de tecnología automatizada (p.e. riesgos derivados de la automatización de procesos manuales, errores de procesamiento y riesgos de fallas en los sistemas);
- Proliferación de productos nuevos y altamente complejos;
- Crecimiento de transacciones bancarias electrónicas y aplicaciones de negocios relacionadas;
- Adquisiciones de gran escala, fusiones y consolidaciones;
- Aparición de bancos que actúan como proveedores de servicios a gran escala;
- Desarrollo y uso de técnicas de mitigación de riesgos (p.e. garantías, seguros, derivados de crédito, arreglos de neteo y titularizaciones); e,
- Integración global de servicios financieros (p.e. riesgos de transacciones de pago procesadas en múltiples monedas, crecientes transacciones comerciales, etc.).

Si bien es cierto la gestión de riesgo operativo no es algo nuevo, sino que ha sido parte del esfuerzo de los bancos por evitar el fraude, mantener la integridad de los controles internos, reducir los errores en las operaciones, etc; sin embargo, lo que resulta relativamente nuevo es

⁵ “El riesgo legal incluye, entre otros, la posibilidad de ser sancionado, multado u obligado a pagar daños punitivos como resultado de acciones supervisoras o de acuerdos privados entre las partes”. Comité de Supervisión Bancaria. Convergencia Internacional de Medidas y normas de capital. Marco revisado. Junio 2004. página 128.

considerar la gestión del riesgo operativo como una práctica integral de administración de riesgos.

A Través de Basilea II se pretende introducir nuevas disciplinas y procesos de control que afectarán la gestión y la cultura de estas entidades, en tal sentido el Nuevo Acuerdo de Capital, se estructura en tres pilares fundamentales:

— *Pilar I. Requerimientos mínimos de capital:* Establece el capital mínimo de las entidades de crédito, dado los diferentes niveles de riesgos asumidos en la gestión de riesgo de crédito, de mercado y operativo, estableciendo para el efecto una ponderación de los riesgos vigentes, evaluados según metodologías estándares (con parámetros predefinidos por Basilea II) o con métodos avanzados (desarrollados por las entidades y aceptados por los supervisores).

El capital mínimo exigido a cada entidad debe ser del 8% de la suma de la evaluación de los riesgos de crédito, de mercado y operacional, lo importante es que se ha considerado dentro de este esquema a riesgo operacional como un riesgo importante, de similar tratamiento y evaluación, que afecta al capital de la institución.

— *Pilar II. Proceso de Supervisión bancaria:* Se enmarca dentro de las relaciones permanentes que debe existir entre las entidades financieras y el organo responsable de la supervisión bancaria. Cuatro principios marcan el camino de estas relaciones: 1) las entidades deberán contar con un esquema adecuado para evaluar sus requerimiento de capital (gestión integral de riesgo) y contar con una estrategia coherente para su mantenimiento; 2) el organismo supervisor deberá juzgar los procesos y estrategias de las entidades para verificar su cumplimiento satisfactorio con posibilidades de intervenir, caso contrario; 3) los supervisores podrán exigir un cumplimiento por encima del capital mínimo; y 4) posibilidad de intervención inmediata y con prontitud cuando el capital requerido esté por debajo del mínimo, exigiendo medidas correctivas eficaces.

— *Pilar III. Disciplina de mercado:* Establece requisitos para la divulgación de información sobre los riesgos y su gestión para que los participantes y agentes del mercado conozcan el perfil de riesgo de las entidades a nivel particular.

1.1.2 Principios de Riesgo Operativo.

En el nuevo Acuerdo de Capital se establece los Principios de «Prácticas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación»⁶

DESARROLLO DE UN AMBIENTE APROPIADO DE GESTION DE RIESGOS

⁶ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. "Prácticas Adecuadas para la Gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación". BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Julio 2002

Principio No. 1.- Responsabilidad Alta Gerencia: El Directorio debe ser consciente de responsabilidad de los principales aspectos de los riesgos de operación del banco, como una categoría de riesgo distinta que debe ser gestionada, y debe aprobar y revisar periódicamente el esquema de gestión del riesgo operativo del banco. El esquema debe proporcionar una definición a nivel corporativo del riesgo operativo y establecer los principios sobre la manera como los riesgos de operación serán identificados, evaluados, monitoreados, y controlados/mitigados.

Principio No. 2.- Aseguramiento efectivo del control: El Directorio debe asegurar que el esquema de gestión del riesgo operativo del banco esté sujeto a una auditoría interna efectiva e integral por parte de personal competente, operativamente independiente y apropiadamente entrenado. La función de auditoría interna no debe ser directamente responsable de la gestión de los riesgos de operación.

Principio No. 3.- Gestión integral de toda la Organización: La Alta Gerencia debe tener la responsabilidad de implementar el toda la organización esquema de gestión del riesgo operativo aprobado por el Directorio. El esquema debe ser implementado en toda la organización bancaria, y todos los niveles del personal deben entender sus responsabilidades con relación a la gestión de los riesgos de operación. La alta gerencia también debe tener la responsabilidad de desarrollar políticas, procesos y procedimientos para la gestión de los riesgos de operación en todos los productos, actividades, procesos y sistemas del banco. La gestión de riesgos implica: Identificación, Evaluación, Monitoreo, y Mitigación/ Control

GESTION DE RIESGOS: IDENTIFICACION, EVALUACION, MONITOREO Y MITIGACION/CONTROL

Principio No. 4.- Tanto para las actividades actuales como las nuevas: Los bancos deben identificar y evaluar el riesgo operativo inherente a todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes. Los bancos también deben asegurar que antes de introducir o emprender nuevos productos, actividades, procesos y sistemas, el riesgo operativo inherente a los mismos esté sujeto a procedimientos de evaluación adecuados.

Principio No. 5.- Gestión permanente sistemática y preactiva: Los bancos deben implementar un proceso para monitorear regularmente los perfiles de riesgos de operación y su exposición material a pérdidas. Debe existir un reporte permanente de información pertinente a la Alta Gerencia y al Directorio que apoye la gestión proactiva de los riesgos de operación

Principio No. 6.- Coherencia entre estrategias y objetivos: Los bancos deben tener políticas, procesos y procedimientos para controlar o mitigar los riesgos de operación significativos. Los bancos deben evaluar la viabilidad de estrategias alternativas de control y limitación de riesgos, y deben ajustar su perfil de riesgo operativo empleando estrategias apropiadas, de conformidad con su apetito y perfil integral de riesgo.

Principio No. 7.- Existencia de planes de Contingencia: Los bancos deben implementar planes de contingencia y de continuidad del negocio a fin de garantizar su capacidad para operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción severa del negocio.

PAPEL DE LOS SUPERVISORES

Principio No. 8.- Supervisión obligada a todo tipo de entidades: Los supervisores bancarios deben exigir a todos los bancos, sin importar su tamaño, que implementen un esquema eficaz para identificar, evaluar, monitorear y controlar o mitigar los riesgos de operación, como parte de un enfoque integral para la gestión de riesgos.

Principio No. 9.- Supervisión, periódica e independiente: Los supervisores deben llevar a cabo, de manera directa o indirecta, una evaluación periódica independiente de las políticas, procedimientos y prácticas de un banco relacionadas con los riesgos de operación. Los supervisores deben asegurarse de contar con mecanismos apropiados de reporte que les permitan mantenerse informados de los avances en los bancos.

PAPEL DE LA DIVULGACION

Principio No. 10.-. Transparencia y divulgación: Los bancos deben hacer suficiente divulgación pública para permitir que los participantes del mercado evalúen su enfoque para la gestión de los riesgos de operación.

1.1.3 El Método del Indicador Básico.⁷

El Método del Indicador Básico para cubrir el riesgo operativo es equivalente al capital promedio de los tres últimos años como porcentaje fijo (denotado como alfa $\alpha = 15\%$) de sus ingresos brutos anuales positivos. Al calcular este promedio, se excluirán tanto del numerador como del denominador los datos de cualquier año en el que el ingreso bruto anual haya sido negativo o igual a cero.

La exigencia de capital puede expresarse del siguiente modo:

$$KBIA = [\Sigma(GI1 \dots n \times \alpha)]/n$$

donde:

KBIA = Exigencia de capital en el Método del Indicador Básico.

GI = Ingresos brutos anuales medios, cuando sean positivos, de los tres últimos años.

n = Número de años (entre los tres últimos) en los que los ingresos brutos fueron positivos.

α = Porcentaje Fijo igual al 15%.

⁷ Comité de Supervisión Bancaria. Convergencia Internacional de Medidas y normas de capital. Marco revisado. Junio 2004. página 128

A continuación presentamos un ejemplo de este Método:

Cuadro No. 1

$$KBIA = [\sum(GI1...n \times \alpha)]/n \quad \alpha = 15\%$$

AÑO	INGRESOS BRUTOS	n	INGRESOS BRUTOS >0
1	1.500.000	1	1.500.000
2	2.800.000	1	2.800.000
3	6.400.000	1	6.400.000
Total	10.700.000	3	10.700.000
		K(BIA) =	535.000

FUENTE: Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Convergencia Internacional de Medidas y normas de capital. Junio 2004

ELABORACION: Eco. Mauricio Flores

Si los ingresos brutos negativos de un banco distorsionan su exigencia de capital en virtud del Primer Pilar, los supervisores considerarán las actuaciones supervisoras oportunas en el Segundo Pilar.

Los ingresos brutos se definen como los ingresos netos en concepto de intereses más otros ingresos netos ajenos a intereses (conforme a las definiciones de los supervisores nacionales y/o las normas contables nacionales). Se pretende que esta medida⁸:

- (i) Sea bruta de cualquier provisión dotada (por ejemplo, por impago de intereses);
- (ii) Sea bruta de gastos de explotación, incluidas cuotas abonadas a proveedores de servicios de subcontratación (a diferencia de las cuotas abonadas en concepto de servicios que se subcontratan, las cuotas que reciben aquellos bancos que proporcionan servicios de subcontratación deberán incluirse en la definición de ingresos brutos);
- (iii) Excluya los beneficios / pérdidas realizados de la venta de valores de la cartera de inversión (Los beneficios / pérdidas realizados procedentes de valores clasificados como “mantenidos hasta el vencimiento” y “en venta”, que habitualmente constituyen partidas de la cartera de inversión (por ejemplo, en determinadas normas contables), también se excluyen de la definición de ingresos brutos.); y
- (iv) Excluya partidas extraordinarias o excepcionales, así como los ingresos derivados de las actividades de seguro.

El Método de Indicador básico es poco sensible al riesgo que puede asumir la entidad bancaria, ya que al determinar un factor de 15% de manera general no distingue el perfil de riesgo en cuanto se refiere a líneas de negocio o productos que en el giro del negocio bancario se ejecuta; este método debería ser utilizado por entidades cuyas estructuras de negocio son muy sencillas y homogéneas, además de que como requisito mínimo para su aplicación se deben

⁸ Comité de Supervisión Bancaria. Convergencia Internacional de Medidas y normas de capital. Marco revisado. Junio 2004. página 129.

incorporar las recomendaciones dadas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, en cuanto se refiere a prácticas adecuadas para la gestión y supervisión de Riesgo Operativo.

1.1.4 El Método Estándar.⁹

Es Método Estándar es un poco más afinado que el enfoque anterior, ya que define ocho unidades básicas de negocio a las que aplica unos % (β) que giran sobre un indicador de tamaño (GI), el procedimiento para el cálculo de cargo de capital por riesgo operativo se basa en el ingreso bruto de cada línea de negocio. El requerimiento de capital de cada línea de negocio se calcula multiplicando el ingreso bruto por un factor (denominado beta) que se asigna a cada una de las líneas, el Beta se utiliza como una aproximación a la relación que existe en el conjunto del sector bancario entre el historial de pérdidas debido al riesgo operativo de cada línea de negocio y el nivel agregado de ingresos brutos generados por esa misma línea de negocio, como se puede observar a continuación:

Cuadro No. 2

LINEA DEL NEGOCIO	Factores Beta
Finanzas Corporativas (β_1)	18%
Negociación y Ventas (β_2)	18%
Banca Minorista (β_3)	12%
Banca Comercial (β_4)	15%
Liquidación y Pagos (β_5)	18%
Servicios de Agencia (β_6)	15%
Administración de Activos (β_7)	12%
Intermediación Minorista (β_8)	12%

Fuente: Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Convergencia Internacional de Medidas y Normas de Capital. Junio 2004.

Cabe mencionar que, en el Método Estándar, se calcula el ingreso bruto de cada línea de negocio y no el obtenido por la institución en su conjunto. Así, por ejemplo, en finanzas corporativas, el indicador es el ingreso bruto generado por la línea de negocio de finanzas corporativas.

La exigencia total de capital se calcula como la media de tres años de la suma simple de las exigencias de capital regulador en cada una de las líneas de negocio cada año. Para un año dado, los requerimientos de capital negativos (resultantes de ingresos brutos negativos) en cualquiera de las líneas de negocio podrán compensar los requerimientos positivos en otras líneas de negocio sin límite alguno. No obstante, cuando el requerimiento de capital agregado para todas las líneas de negocio dentro de un año en concreto sea negativo, el argumento del numerador para ese año será cero. (QUIERE DECIR QUE EL FACTOR RESULTANTE SE SUMA COMO CERO Y NO UN VALOR NEGATIVO)

⁹ Comité de Supervisión Bancaria. Convergencia Internacional de Medidas y normas de capital. Marco revisado. Junio 2004. página 130

El requerimiento total de capital puede expresarse como:

$$KTSA = \{\sum \text{años 1-3} \max[\sum(GI1-8 \times \beta1-8), 0]\} / 3$$

donde:

KTSA = la exigencia de capital en el Método Estándar

GI1-8 = Los ingresos brutos anuales de un año dado, como se define en el Método del Indicador Básico, para cada una de las ocho líneas de negocio.

$\beta1-8$ = Un porcentaje fijo, establecido por el Comité, que relaciona la cantidad de capital requerido con el ingreso bruto de cada una de las ocho líneas de negocio, que se detallan a continuación:

Cuadro No. 3
Asignación de líneas de Negocio

Nivel 1	Nivel 2	Grupo de Actividades
Finanzas Corporativas	Finanzas Corporativas	Fusiones y adquisiciones, suscripción de
	Finanzas de Administraciones locales/públicas	emisiones, privatizaciones, titulización, servicio de estudios, deuda (pública, alto rendimiento),
	Banca de Inversión	acciones, sindicaciones, Ofertas Públicas Iniciales,
	Servicios de asesoramiento	colocaciones privadas en mercados secundarios.
Negociación y Ventas	Ventas	Renta fija, renta variable, divisas, productos básicos, crédito,
	Creación de Mercado	financiación, posiciones propias en valores, préstamo y
	Posiciones Propias	operaciones con pacto de recompra, intermediación, deuda,
	Tesorería	intermediación unificada (prime brokerage)
Banca Minorista	Banca Minorista	Préstamos y depósitos de clientes minoristas,
	Banca Privada	servicios bancarios: fideicomisos y testamentarias.
	Servicios de Tarjetas	
Banca Comercial	Banca Comercial	Financiación de proyectos, bienes raíces, financiación de exportaciones, financiación comercial, factoring, arrendamiento financiero, préstamo, garantías, letras de cambio.
Pago y Liquidación 1/	Clientes externos	Pagos y recaudaciones, transferencia de fondos, compensación y liquidación.
Servicios de Agencia	Custodia	Contratos de plica, certificados de depósito, compensación y liquidación.
	Agencia para Empresas	Agentes de emisiones y pagos
	Fideicomisos de Empresas	
Administración de Activos	Administración discrecional de fondos	Agrupados, segregados, minoristas, institucionales, cerrados, abiertos, participaciones accionariales
	Administración no discrecional de fondos	Agrupados, segregados, minoristas, institucionales, de capital fijo, de capital variable
	Intermediación Minorista	Ejecución y Servicio Completo

1/, Las pérdidas derivadas de las operaciones de pago y liquidación relacionadas con las actividades propias del banco se incorporarán al historial de pérdidas de la línea de negocios afectada.

Fuente: Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Convergencia Internacional de Medidas y Normas de Capital. Junio 2004.

A continuación se presenta un ejemplo del cálculo de cargo de capital bajo este método:

Cuadro No. 4

$$\text{Capital por RO} = \sum_{i=1}^n \beta_i \rho_i$$

Línea Negocio	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
AÑO	Finanzas Corporativas	Negociación y Ventas	Banca Minorista	Banca Comercial	Pago y Liquidación	Servicios de Agencia	Administración de Activos	Intermediación Financiera	Ingreso Bruto Anual
1	40.000	230.000	450.000	300.000	200.000	100.000	80.000	100.000	1.500.000
2	300.000	400.000	900.000	850.000	250.000	30.000	20.000	50.000	2.800.000
3	2.500.000	1.000.000	1.800.000	400.000	150.000	200.000	200.000	150.000	6.400.000
BETAS	β1	β2	β3	β4	β5	β6	β7	β8	Total
	18%	18%	12%	15%	18%	15%	12%	12%	
	7.200	41.400	54.000	45.000	36.000	15.000	9.600	12.000	220.200
	54.000	72.000	108.000	127.500	45.000	4.500	2.400	6.000	419.400
	450.000	180.000	216.000	60.000	27.000	30.000	24.000	18.000	1.005.000
								K(TSA) =	548.200

FUENTE: Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Convergencia Internacional de Medidas y normas de capital. Junio 2004

ELABORACION: Eco. Mauricio Flores

Los requisitos que establece Basilea II para el enfoque Estándar son:

- Cumplir con mejores practicas BIS
- Alta dirección involucrada en el margen de gestión del RO.
- El sistema de gestión de RO debe ser conceptualmente coherente y aplicado de forma íntegra a toda la entidad
- Sistemas de identificación y evaluación de riesgos, analizando productos/ actividades/ procesos/ sistemas/ eventos externos relevantes
- Especial valoración del impacto del RO en lo que se refiere a baja frecuencia/alto impacto
- Captura de eventos de pérdida en una base de datos interna

Cabe señalar que Basilea II considera además el denominado Método Estándar Alternativo (ASA), que es igual al Método Estándar, salvo que en dos líneas de negocio: banca minorista (al detalle) y banca comercial, se sustituye a los ingresos brutos por los préstamos y anticipos, que multiplicados por un factor fijo “m” y por el beta de la banca minorista y de la banca comercial respectivamente, se obtiene el requerimiento de capital. ASA por riesgo operativo en el caso de la banca minorista (la misma fórmula básica es aplicable a la banca comercial) puede expresarse como:

$$KRB = \beta RB \times m \times LARB$$

donde:

KRB = Es el requerimiento de capital de la línea de negocio de banca minorista

βRB = Es el factor beta de la línea de negocio de banca minorista

LARB = Es el importe total pendiente de los préstamos y anticipos (no ponderados por riesgo y brutos de provisiones), promediado durante los tres últimos años.

m = 0,035

Para la aplicación de ASA, los préstamos y anticipos totales por línea de negocio correspondientes a estos dos tipos de cartera crediticia será :

Banca Minorista: Préstamos y anticipos a PYME tratadas como minoristas y derechos de cobro adquiridos frente a minoristas.

Banca Comercial: Préstamos y anticipos totales incluyen las cantidades utilizadas de las siguientes carteras crediticias: empresas, soberanos, bancos, financiación especializada, PYME tratadas como empresas y derechos de cobro adquiridos frente a empresas. También deberá incluirse el valor contable de los valores mantenidos en la cartera de inversión.

En el método ASA, los bancos pueden añadir la banca comercial y minorista (si lo desean) utilizando un factor beta del 15%. Asimismo, aquellos bancos que sean incapaces de desagregar sus ingresos brutos en las otras seis líneas de negocio pueden agregar los ingresos brutos totales de esas seis líneas de negocio utilizando un factor beta del 18%, (Saldo promedio créditos comerciales y minoristas últimos tres años * factores $0.15 * 0.035$ + aporte al margen bruto de otras líneas de negocios * factor 0.18). Al igual que en el Método Estándar, el requerimiento total de capital en el método ASA se calcula como la suma simple de los requerimientos de capital regulador para cada una de las ocho líneas de negocio.

1.1.5 Métodos de Medición Avanzada (AMA)¹⁰

En el Método de Medición Avanzada (AMA), el requerimiento de capital regulador será igual a la medida de riesgo generada por el sistema interno del banco para el cálculo del riesgo operativo utilizando los criterios cuantitativos y cualitativos aplicables a los AMA, es importante señalar que la utilización del AMA está sujeta a la aprobación del supervisor.

Los requisitos cualitativos para AMA son:

- Cumplir con las “Sound Practices” BIS ¹¹
- Alta dirección involucrada en el margo de gestión del RO.
- El sistema de gestión de RO debe ser conceptualmente coherente aplicado de forma íntegra a toda la entidad.
- Suficiencia de RRHH (cantidad + calidad) en las áreas de negocio generadoras de riesgo, áreas de control y auditoria interna
- Existencia de unidad independiente de RO dentro del área de riesgos, que realice la codificación e implementación de la gestión de este tipo de riesgo (incluye elaboración de manuales de procedimiento y manuales metodológicos)
- Involucración alta dirección.

¹⁰ Comité de Supervisión Bancaria. Convergencia Internacional de Medidas y normas de capital. Marco revisado. Junio 2004.

¹¹ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. “Buenas prácticas para la Gestión y Supervisión del Riesgo Operativo”. Banco de Pagos Internacionales. Febrero 2003

- Integración del RO en la gestión diaria de la entidad.
- Reporting regular a diferentes niveles de exposiciones y pérdidas por RO.
- Las metodologías de cuantificación deben estar perfectamente documentadas.
- Revisión por parte de auditoría interna / externa de los sistemas de medición, tanto a nivel de unidades de negocio como la unidad de RO.
- Los auditores externos y el regulador deben verificar que los sistemas internos de validación de los modelos funcionan y que los flujos de datos y los procesos asociados a la medición son transparentes y accesibles

Los Requisitos cuantitativos para AMA:

- La estimación de la pérdida inesperada debe utilizar datos internos de la entidad, debe tener en cuenta el entorno específico del banco (control interno), debe incluir la realización de análisis de escenarios y asimismo debe contemplar la utilización de datos externos – en la práctica supone integrar la metodología LDA con las autoevaluaciones o scorecards
- El banco debe demostrar que la metodología utilizadas, y en particular la función de distribución de pérdidas, recoge los eventos de poca frecuencia y alta severidad característicos de algunos de los eventos de pérdida del RO.
- Intervalo de confianza del 99,9% - capitalizar la peor pérdida operativa en 1000 años
- El uso de correlaciones para la agregación de riesgos esta condicionado a la demostración de que las correlaciones son generadas internamente y se demuestra que la metodología de cálculo es rigurosa, aplicada con integridad y teniendo en cuenta las incertidumbres alrededor de su cálculo
- La agregación de riesgos tiene serias dificultades debido a la dificultad de estimar las correlaciones existentes entre cada uno de ellos.

Requisitos especiales del AMA sobre los datos internos:

- Los eventos de pérdida deben estar vinculados con las áreas de negocio, actividades, procesos y productos de la entidad
- Se exige un período mínimo de 5 años, transitoriamente 3 años
- Debe realizarse un “mapeo” obligatorio a las áreas de negocio / eventos de pérdida del BIS (las “56 celdas”, 7 eventos de pérdida × 8 áreas de negocio). Esto supone en la práctica un problema de ADAPTACIÓN de cada una de las estructuras internas a los ejes establecidos por BIS. Además, deben estar claramente determinados los criterios de asignación de pérdidas a las áreas de negocio (muy relevante, ya que a menudo hay solapamientos entre áreas o incluso no esta claro a que categoría de pérdida hay que asociar un evento).

Requisitos especiales del AMA sobre los datos internos:

- La no recogida de pérdidas en ciertas áreas/zonas deben estar justificadas (no materialidad)
- Es aceptable establecer un nivel de truncamiento (“de minimis level”) por debajo del cual no se recojan pérdidas (se citan 10.000 USD. Sin embargo, esto trae consecuencias adversas en la cuantificación por el sesgo al alza de la tendencia central de las severidades).

Análisis de escenarios:

- Opinión de expertos y datos externos para evaluar la exposición a eventos severos
- Derivar pérdidas plausibles
- Evaluar eventos simultáneos múltiples
- Evaluar cambios en las correlaciones

Mitigación del riesgo:

- Evaluar cambios en las correlaciones.
- En el AMA se reconoce el papel de los seguros como mitigadores del R.O.
- Con un límite máximo del 20% de los requerimientos de capital.
- Rating mínimo A de la compañía de seguros.
- Pólizas de más de un año.
- Compañía de seguros ajena al grupo.

Uso parcial

- Se permitirá utilizar el AMA para algunas partes de la operativa y el indicador básico o el enfoque estándar en el resto sujeto a:
 - La parte cubierta con el AMA debe ser significativa.
 - Plan de extensión total del AMA presentado al supervisor.
 - La parte cubierta por el AMA satisface los requisitos cualitativos para ello.

1.2 Marco Regulatorio en el Ecuador. Resolución JB-2005-834¹²

Como se puede apreciar de los antecedentes citados en este documento, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, con el fin de obtener en mayor medida la solidez y estabilidad de los sistemas financieros, recomienda a las entidades la adopción de prácticas adecuadas para la gestión de los riesgos y a los supervisores bancarios la necesidad de exigir y vigilar su cumplimiento.

¹² Emitida por la Junta Bancaria de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, el 20 de octubre del 2005.

Para el efecto la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, emite la Resolución No. JB-2004-631 del 22 de enero del 2004, “La gestión integral y control de riesgos”, que propugna que las instituciones financieras administren adecuadamente todos los riesgos inherentes al giro del negocio al que están expuestas, incluyendo el riesgo de operativo, a través de un proceso formal que permita su identificación, medición, control y monitoreo.

Con este antecedente, la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, emitió el 20 de octubre del 2005 la Resolución No. JB-2005-834 que contiene la norma “GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO”, cuyo objetivo es el contribuir a la solidez y seguridad del sistema financiero mediante una administración adecuada del riesgo operativo que deben llevar a cabo las instituciones controladas.

En consecuencia la norma impartida sobre riesgo operativo considera tres aspectos fundamentales:

- La definición del riesgo de operativo y los requisitos mínimos que deben cumplir las entidades respecto a los factores del riesgo operativo;
- La exigencia de un esquema de administración del riesgo de operativo; y;
- El establecimiento de las responsabilidades en la administración del riesgo de operativo.

1.2.1 Definición de Riesgo Operativo.

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador asimila la definición propuesta por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea:

“El riesgo de operativo se entenderá como la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología de información y por eventos externos.

El riesgo operativo incluye el riesgo legal en los términos establecidos en el numeral 2.35 del artículo 2 de la Sección I de este capítulo.¹³ El riesgo operativo no trata sobre la posibilidad de pérdidas originadas en cambios inesperados en el entorno político, económico y social”

La norma define a los factores de riesgo operativo como la causa primaria o el origen de un evento de riesgo operativo, siendo estos: procesos, personas, tecnología de información y eventos externos y establece requisitos mínimos para la administración de cada de ellos

¹³ Es la posibilidad de que se presenten pérdidas o contingencias negativas como consecuencia de fallas en contratos y transacciones que pueden afectar el funcionamiento o la condición de una institución del sistema financiero, derivadas de error, dolo, negligencia o imprudencia en la concertación, instrumentación, formalización o ejecución de contratos y transacciones. El riesgo legal surge también de incumplimientos de las leyes o normas aplicables.

propiciando un ambiente adecuado de gestión del riesgo operativo, conforme lo establecido en el Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea (NACB), conocido también como Basilea II.

A continuación se analiza los lineamientos mínimos, para cada uno de los factores del riesgo operativo.

1.2.2 Administración de Procesos

La Administración de procesos es un tema fundamental para la adecuación de los mismos al las exigencias del mercado, procurando que todos los procesos trabajen en armonía para maximizar la eficiencia de las instituciones financieras.

Por tanto exige de las organizaciones el establecimiento de procesos estructurados, que garanticen el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos; es por ello eso que la norma propone que las entidades financieras agrupen sus procesos en tres categorías:

- . Gobernantes o estratégicos;
- . Fundamentales, productivos, de negocio u operativos; y,
- . Habilitantes, de soporte o de apoyo.

Adicionalmente, la norma dispone que las entidades identifiquen, aún en los servicios provistos por terceros, sus procesos críticos, es decir, aquellos que en caso de una interrupción, pondrían en peligro la continuidad de las operaciones; por lo cual, se justifica plenamente establecer planes de contingencia y de continuidad del negocio.

Además las entidades deberán vigilar el cumplimiento de los procesos y someterlos a una mejora continua, para lo cual, deben desarrollar políticas para identificar, diseñar, medir, analizar, actualizar y controlar los procesos.

1.2.3 Administración del Recurso Humano.

Consiste en el proceso a través del cual las instituciones planifican y gestionan el recurso humano para promover su desempeño eficiente y alcanzar los objetivos individuales de las personas y los objetivos institucionales.

Con la finalidad de que se promueva una cultura laboral y se alcance un trabajo eficiente y eficaz es necesario que las entidades definan políticas y procesos para la administración del recurso humano, conforme con su filosofía y sus propias necesidades. Existen ciertos aspectos relacionados con el personal, que toda organización deberá considerar al momento de establecer esas políticas: reclutamiento, selección, determinación de competencias, contratación, planes de carreras, evaluaciones de desempeño, criterios de remuneración, motivación, clima organizacional, higiene y seguridad, condiciones físicas y ambientales, rotación, finalización de la relación laboral, entre otros.

Estos aspectos han sido incluidos en tres grupos de procesos para la administración del recurso humano:

- Incorporación,
- Permanencia y;
- Desvinculación.

1.2.4 Administración de la Tecnología de Información

En cuanto a la tecnología, la expectativa es que las instituciones cuenten con una tecnología de información que soporte adecuadamente las operaciones y procesos de las entidades, siendo necesario cumplir los siguientes objetivos:

- Planifiquen ordenadamente sus requerimientos actuales y futuros de tecnología;
- Establezcan toda una serie de requisitos y condiciones de seguridad y de continuidad del negocio;
- Generaren información íntegra, disponible y confidencial;
- Aseguren que la tecnología no afecte al normal desenvolvimiento de sus operaciones.

1.2.5 Administración de Eventos Externos

La administración del riesgo operativo requiere que las entidades identifiquen eventos externos (no derivados del entorno político, económico y social) a los que pueden ser vulnerables como por ejemplo:

- Fallas en los servicios públicos;
- Ocurrencia de desastres naturales;
- Atentados;
- Otros actos delictivos;

Con la finalidad de establecer planes de contingencia que ayuden a mitigar su impacto en la operatividad de la entidad.

1.2.6 Administración del Riesgo Operativo.

En el marco de la administración integral de riesgos, las instituciones incluirán el proceso para administrar el riesgo operativo, como un riesgo específico; para el efecto, deben establecer un sistema de gestión, que les permita identificarlo, medirlo, controlarlo y monitorearlo. Cada institución desarrollará sus propias técnicas o esquemas de administración de acuerdo con su objeto social, tamaño, naturaleza, complejidad y demás características propias. La sección III de la norma se refiere, precisamente, al sistema de administración del riesgo operativo que debe ser implementado y realizado por las entidades controladas, para lo cual, ha considerado los principios enunciados en el documento “Prácticas adecuadas para la gestión y supervisión de los riesgos de operación” del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

a) Identificación.

La identificación es una fase fundamental en la administración del riesgo operativo y debe considerar el entorno interno y externo de la entidad para determinar aspectos del riesgo operativo que pueden afectar al logro de sus objetivos y que le podrían causar pérdidas. Para el efecto, las entidades identificarán, por línea de negocio, los eventos de riesgo de operativo, agrupados por tipo de evento, y, las fallas o insuficiencias en los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos. Cabe señalar que los eventos de riesgo operativo:

- Fraude interno;
- Fraude externo;
- Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo;
- Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio;
- Daños a los activos físicos;
- Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información; y,
- Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y otros externos.

El proceso de identificación del riesgo operativo, en los términos señalados, permitirá al directorio u organismo que haga sus veces y a la alta gerencia de las entidades contar con una visión clara de la importancia relativa de los diferentes tipos de exposición al riesgo operativo y su prioridad, con el objeto de alertarlos en la toma de decisiones y acciones que entre otras, pueden ser: revisar estrategias y políticas, actualizar o modificar procesos y procedimientos establecidos; implantar o modificar límites de riesgo; constituir, incrementar o modificar controles; implantar planes de contingencias y de continuidad del negocio; revisar términos de pólizas de seguro contratadas; contratar servicios provistos por terceros; u otros, según corresponda. Adicionalmente es importante anotar que de acuerdo a Basilea existen tres niveles de eventos de riesgo que han sido identificados y que permiten clasificar los mismos, como se puede observar del cuadro a continuación:

**Cuadro No.5
EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO POR NIVEL**

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
1	Fraude Interno	Actividades no autorizadas	Operaciones no reveladas intencionalmente
1	Fraude Interno	Actividades no autorizadas	Operaciones no registradas intencionalmente
1	Fraude Interno	Actividades no autorizadas	Operaciones no autorizadas con pérdidas pecunarias
1	Fraude Interno	Actividades no autorizadas	Valoración errónea de posiciones o reportes
1	Fraude Interno	Hurto y Fraude	Fraude Crediticio
1	Fraude Interno	Hurto y Fraude	Depósitos sin valor
1	Fraude Interno	Hurto y Fraude	Hurto
1	Fraude Interno	Hurto y Fraude	Extorsión
1	Fraude Interno	Hurto y Fraude	Malversación
1	Fraude Interno	Hurto y Fraude	Robo
1	Fraude Interno	Hurto y Fraude	Apropiación indebida de activos
1	Fraude Interno	Hurto y Fraude	Destrucción dolosa de activos
1	Fraude Interno	Hurto y Fraude	Falsificación
1	Fraude Interno	Hurto y Fraude	Utilización de cheques sin fondos
1	Fraude Interno	Hurto y Fraude	Contrabando
1	Fraude Interno	Hurto y Fraude	Apropiación de cuentas
1	Fraude Interno	Hurto y Fraude	Apropiación de identidad
1	Fraude Interno	Hurto y Fraude	Incumplimiento
1	Fraude Interno	Hurto y Fraude	Evasión de impuestos (intencional)
1	Fraude Interno	Hurto y Fraude	Soborno
1	Fraude Interno	Hurto y Fraude	cohecho
1	Fraude Interno	Hurto y Fraude	Abuso de información privilegiada (no a favor de empresa)
2	Fraude Externo	Hurto y Fraude	Hurto
2	Fraude externo	Hurto y Fraude	Robo
2	Fraude externo	Hurto y Fraude	Falsificación
2	Fraude externo	Hurto y Fraude	Utilización de cheques sin fondos
2	Fraude externo	Seguridad de los sistemas	Daños por ataques informáticos
2	Fraude externo	Seguridad de los sistemas	Robo de Información con pérdidas pecunarias
3	Clientes productos y practicas empresariales	Adecuación, divulgación de información y confianza	Abuzo de confianza
3	Clientes productos y practicas empresariales	Adecuación, divulgación de información y confianza	Incumplimiento de políticas
3	Clientes productos y practicas empresariales	Adecuación, divulgación de información y confianza	Aspectos de adecuación
3	Clientes productos y practicas empresariales	Adecuación, divulgación de información y confianza	Divulgación de información (KYC)
3	Clientes productos y practicas empresariales	Adecuación, divulgación de información y confianza	Quebrantamiento de la privacidad de información de clientes
3	Clientes productos y practicas empresariales	Adecuación, divulgación de información y confianza	Ventas agresivas
3	Clientes productos y practicas empresariales	Adecuación, divulgación de información y confianza	Confusión de cuentas
3	Clientes productos y practicas empresariales	Adecuación, divulgación de información y confianza	Abuso de información confidencial
3	Clientes productos y practicas empresariales	Prácticas empresariales o de mercado impropiedades	Práctica comerciales impropiedades
3	Clientes productos y practicas empresariales	Prácticas empresariales o de mercado impropiedades	Prácticas comerciales impropiedades
3	Clientes productos y practicas empresariales	Prácticas empresariales o de mercado impropiedades	Abuso de información privilegiada (a favor de la empresa)
3	Clientes productos y practicas empresariales	Prácticas empresariales o de mercado impropiedades	Actividades no autorizadas
3	Clientes productos y practicas empresariales	Prácticas empresariales o de mercado impropiedades	Manipulación del mercado
3	Clientes productos y practicas empresariales	Prácticas empresariales o de mercado impropiedades	Blanqueo de dinero
3	Clientes productos y practicas empresariales	Productos defectuosos	Defectos del producto
3	Clientes productos y practicas empresariales	Productos defectuosos	Error de los modelos
3	Clientes productos y practicas empresariales	Selección patrocinio y riesgos	Ausencia de investigación sobre clientes
3	Clientes productos y practicas empresariales	Selección patrocinio y riesgos	Superación de los límites de riesgo frente a clientes
3	Clientes productos y practicas empresariales	Actividades de Asesoramiento	Litigos sobre las actividades de asesoramiento
4	Relaciones Laborales y Seguridades en el trabajo	Relaciones Laborales	Cuestiones relativas a remuneración
4	Relaciones Laborales y Seguridades en el trabajo	Relaciones Laborales	Prestaciones sociales
4	Relaciones Laborales y Seguridades en el trabajo	Relaciones Laborales	Extinción de Contratos
4	Relaciones Laborales y Seguridades en el trabajo	Relaciones Laborales	Organización laboral
4	Relaciones Laborales y Seguridades en el Trabajo	Higiene y Seguridad en el Trabajo	Responsabilidad en general (resbalones, etc.)
4	Relaciones Laborales y Seguridades en el trabajo	Higiene y Seguridad en el Trabajo	Casos relacionados con normas de higiene
4	Relaciones Laborales y Seguridades en el trabajo	Higiene y Seguridad en el Trabajo	Casos relacionados con seguridad en el trabajo
4	Relaciones Laborales y Seguridades en el trabajo	Higiene y Seguridad en el Trabajo	Indemnización a los trabajadores
4	Relaciones Laborales y Seguridades en el trabajo	Diversidad y discriminación	Todo tipo de discriminación
5	Daños a los activos físicos	Desastres y otros acontecimientos	Pérdidas por desastres naturales
5	Daños a los activos físicos	Desastres y otros acontecimientos	Terrorismo,
5	Daños a los activos físicos	Desastres y otros acontecimientos	Vandalismo
6	Interrupción del negocio y fallas de los sistemas	Tecnología de Información	Fallas en el Hardware/Software
6	Interrupción del negocio y fallas de los sistemas	Tecnología de Información	Fallas en el Software
6	Interrupción del negocio y fallas de los sistemas	Tecnología de Información	Problemas de Telecomunicaciones
6	Interrupción del negocio y fallas de los sistemas	Eventos externos	Cortes en los servicios públicos
7	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el proo	Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones	Errores en el ingreso de datos
7	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el proo	Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades
7	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el proo	Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones	Ejecución errónea de procesos
7	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el proo	Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones	Errores contables
7	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el proo	Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones	Procesos de mantenimiento de descarga de información
7	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el proo	Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones	Falla en la administración de colaterales
7	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el proo	Seguimiento y presentación de informes	Incumplimiento de la obligación de informar
7	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el proo	Seguimiento y presentación de informes	Inexactitud de informes externos (con generación de pérdidas)
7	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el proo	Aceptación de clientes y documentación	Inexistencia de autorizaciones
7	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el proo	Aceptación de clientes y documentación	Documentos jurídicos inexistentes
7	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el proo	Aceptación de clientes y documentación	Documentación incompleta
7	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el proo	Gestión de cuentas de clientes	Acceso no autorizado a cuentas
7	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el proo	Gestión de cuentas de clientes	Registros incorrectos de clientes (con generación de pérdida)
7	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el proo	Gestión de cuentas de clientes	Pérdida o daño de activos de clientes por negligencia
7	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el proo	Contrapartes comerciales	Fallas de contrapartes distintas de clientes
7	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el proo	Contrapartes comerciales	Otros litigios con contrapartes distintas de clientes
7	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el proo	Distribuidores y proveedores	Subcontratación
7	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el proo	Distribuidores y proveedores	Litigios con distribuidores o proveedores

Fuente: Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Convergencia Internacional de Medidas y Normas de Capital. Junio 2004.

Elaboración: Econ. Mauricio Flores

b) Medición

Es necesario anotar que la norma no está orientada a exigir a las instituciones financieras el desarrollo de sofisticadas metodologías de estimación de necesidades de capital por riesgo operativo, sino, que busca que las entidades empiecen a conformar bases de datos con

información suficiente y oportuna, que a futuro permita estimar las pérdidas esperadas e inesperadas atribuibles a este riesgo.

Las bases de datos contendrán la siguiente información que debe estar clasificada por línea de negocio:

- Eventos de riesgo de operativo;
- Fallas o insuficiencias por factores de riesgo de operativo;
- Frecuencia con que se repite cada evento;
- Efecto cuantitativo de pérdida; y,
- Otra información que las entidades consideren necesaria

c) Control

En referencia con la fase de control, la norma contempla que las entidades deben crear una sólida cultura y ambiente de control a través de un marco de políticas, procesos y procedimientos formalmente establecidos; es decir, el establecimiento de un sistema de control interno que forme parte integral de las actividades regulares de la entidad.

En concordancia con las prácticas adecuadas para la gestión del riesgo operativo, la norma señala que el esquema de gestión de ese riesgo debe estar sujeto a revisiones periódicas por parte de auditoría interna, y además, enfatiza que ésta no es la responsable directa del riesgo operativo.

d) Monitoreo.

Un proceso eficaz de monitoreo es fundamental para una adecuada administración del riesgo operativo, ya que éste permite detectar las exposiciones al riesgo operativo y corregir rápida y oportunamente las deficiencias en las políticas, procesos y procedimientos de gestión de ese riesgo. La frecuencia de monitoreo deberá estar determinada por las características particulares de cada entidad.

Para el efecto, la norma dispone que las entidades controladas cuenten permanentemente con un esquema organizado de reportes que permitan contar con información suficiente y adecuada para gestionar el riesgo operativo en forma continua y oportuna. Dichos reportes deben dirigirse a los niveles adecuados de la institución de manera que puedan ser analizados como una perspectiva de mejora constante del desempeño en la administración del riesgo operativo.

Los reportes deberán contener al menos la siguiente información:

- Detalle de los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento, las fallas o insuficiencias que los originaron relacionados con los factores de riesgo operativo y clasificados por líneas de negocio;
- Informes de evaluación del grado de cumplimiento de las políticas relacionadas con los factores de riesgo operativo y los procesos y procedimientos establecidos por la institución; y;

- Indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de las políticas,
- procesos y procedimientos aplicados.

1.2.7 Responsabilidades en la Administración del Riesgo Operativo.

La gestión del riesgo operativo involucra la participación y la responsabilidad de los máximos organismos de administración de las entidades, es por eso que la norma define responsabilidades específicas tanto para el Directorio u organismo que haga sus veces cuanto para el Comité y Unidad de Riesgos, siempre, bajo el contexto de las entidades en la norma de administración integral de riesgos, dichas funciones se refieren principalmente a:

- La creación de una cultura organizacional con principios y valores de comportamiento ético que propicie la gestión eficaz del riesgo operativo;
- El establecimiento de políticas formales para la administración de los procesos, del recurso humano, de la tecnología de información y de los eventos externos;
- La implementación de un esquema de gestión de riesgo operativo con políticas, procesos y procedimientos para su identificación, medición, control y monitoreo, y;
- La definición de un plan de continuidad del negocio; entre las principales.

Como se puede apreciar, la norma sobre riesgo operacional no está orientada a exigir de las entidades controladas la aplicación, por el momento, de métodos cuantitativos de estimación de requerimientos de capital por el riesgo operativo, sino, más bien, busca promover y guiar a las entidades controladas en el desarrollo de un apropiado ambiente de gestión de este riesgo a través de la aplicación de prácticas sanas de gestión conforme con las recomendaciones del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea; y de esta forma contribuir a la solidez y seguridad del sistema financiero mediante una administración adecuada del riesgo operativo que deben llevar a cabo las instituciones controladas y una supervisión preventiva con enfoque de riesgos que debe aplicar el organismo de control.

CAPITULO II

II. CORPORACION FINANCIERA NACIONAL

2.1 Antecedentes.

La Corporación Financiera Nacional es una entidad financiera pública, autónoma y con personería jurídica, creada en 1964 para impulsar el desarrollo socio-económico del país, mediante el apoyo financiero a la actividad empresarial privada, su rol es actuar como Banca de Desarrollo facilitando recursos financieros al sector productivo del país para apoyar la reactivación y crecimiento de los diferentes sectores económicos del Ecuador.

2.2 Objetivos Estratégicos.

La Corporación Financiera Nacional, como Banca de Desarrollo tiene como Plan Estratégico básico atender a todos los sectores productivos del país a través de crédito directo, crédito de segundo piso y mediante sus productos innovadores como la participación accionaria, el programa de financiamiento bursátil (PFB) y el negocio fiduciario, apoyando activamente la producción y productividad del país.

Con esta base, se diseña el Plan Institucional de la Institución¹⁴, cuyos principales objetivos estratégicos son:

2.2.1 Objetivo No. 1: Colocación de recursos financieros a través de los productos y servicios implementados por la CFN en apoyo al sector productivo del país.

El Plan Institucional considera como el primer y principal objetivo estratégico la colocación de recursos a través de diferentes mecanismos dirigidos al sector productivo como los que a continuación se detallan:

-Colocaciones de Crédito: (Operaciones de Primer Piso y Segundo Piso).

Constituido por el crédito directo a los beneficiarios finales destinado a la reactivación del aparato productivo, cuyas características principales son el otorgamiento de préstamos a largo plazo a tasas competitivas; por otro lado se cuenta con el crédito de segundo piso, que constituye el pilar del negocio de la Corporación Financiera Nacional, y es el mecanismo a través del cual se seguirá apoyando con recursos a las instituciones financieras reguladas y no reguladas para el otorgamiento de recursos al sector microempresarial, crédito de largo plazo para proyectos productivos y en menor escala para vivienda.

-Programa de Financiamiento Bursátil (PFB).

¹⁴ Corporación Financiera Nacional. “Plan Institucional CFN 2006-2008” Enero 2007.

Se constituye en una alternativa innovadora desarrollada por la institución en el año 2004, que busca a través de la dinamización del mercado de valores adquirir títulos emitidos por empresas e instituciones financieras para apoyar al sector productivo.

-Participación Accionaria.

El incentivo a las empresas productivas a través de la participación en el capital accionario para su desarrollo, y adicionalmente, mediante la constitución del Fondo de Garantía Crediticia, apoyar a los pequeños productores.

-Negocios Fiduciarios.

Por intermedio de este mecanismo financiero y siendo la fiducia un medio de obtención de resultados, la CFN busca apoyar las actividades productivas que pueda requerir la implementación de un negocio de este tipo. Los negocios fiduciarios son esencialmente heterogéneos, en otras palabras, no son uniformes, por lo que su principal canal de distribución es su fuerza de ventas, la que debe contar con un cabal y completo conocimiento del producto y las alternativas de implementación en las diferentes actividades estatales y empresariales.

2.2.2 Objetivo No. 2: Transformar activos improductivos en activos productivos.

Se considera como fundamental la reducción de activos improductivos, básicamente en lo referente a los Certificados de Acreencias Depositarias (CADs), generados por la crisis financiera vivida por el Ecuador a finales de los años 90 y principios del 2000.

Para revertir este efecto la entidad ha venido trabajando en el transcurso de los cuatro últimos años, el objetivo es reducir la participación en sus estados financieros que registran activos improductivos que representan 13.6% del total de activos, sin contar con la cartera castigada que alcanza alrededor de US\$ 244.4 millones.

Este hecho conlleva al segundo objetivo estratégico planteado que es el de transformar activos improductivos en productivos. Con este fin, se han planteado estrategias tendientes a recuperar la cartera vencida y castigada, reducir el saldo de los CAD's, vender los bienes adjudicados o recibidos en dación de pago y desinvertir la participación accionaria que mantiene actualmente la CFN.

2.2.3 Objetivo No. 3: Lograr una solución con el Ministerio de Economía y Finanzas en lo referente al canje de los CADs por deuda externa CFN.

El tercer objetivo es lograr una solución definitiva con el Ministerio de Economía y Finanzas en lo referente a la dación en pago de CADs por deuda externa, tema básico para consolidar la estructura financiera y mejorar la calificación de riesgo, limpiar los informes de auditoría y acceder a líneas de crédito internacionales.

2.3 Misión y Visión

La misión y visión de la Corporación Financiera Nacional, se establecieron de la siguiente manera:

MISION : “Servimos a nuestros clientes con productos innovadores impulsando el crecimiento sostenido del Ecuador”

VISION: “Seremos la banca de desarrollo líder en prestación de servicios financieros al sector productivo del país”

2.4 Objetivos del Crédito de Primer Piso de la CFN.

Con la publicación de la Ley Orgánica de la Corporación Financiera Nacional en el Registro Oficial No. 143 del 11 de noviembre del 2005, la CFN adquiere la potestad para conceder créditos directos y de esta forma su labor está encaminada a apoyar de manera eficaz el fortalecimiento económico y por lo tanto la generación de empleo y de riqueza, el Gobierno Nacional capitalizará a la CFN con USD 140.000.000 destinados a reactivar el sector productivo a nivel nacional.

La Corporación Financiera Nacional ha puesto énfasis en el desarrollo de aquellos sectores de la economía ecuatoriana, que tengan efecto multiplicador en otras actividades conexas y de apoyo a aquellas actividades generadoras prioritariamente de valor agregado para el país.

Entre otros, los objetivos del crédito directo son:

- A la generación de valor agregado en el sector empresarial ecuatoriano. Recuperar el liderazgo en el desarrollo económico del país contribuyendo a la creación de nuevos puestos de trabajo y aportando
- Apoyar la reactivación y crecimiento del sector real de la economía y fomentar la generación de divisas.
- Mejorar los niveles de competitividad y capitalización del sector productivo.
- Influir en la reducción del costo de la tasa de interés para créditos de largo plazo.
- Diversificar el negocio crediticio de la CFN
- Mejorar la estructura del balance incrementando la cartera y su rentabilidad.

2.5 Norma Operativa del Proceso de Crédito de Primer Piso.

A fin de canalizar los recursos destinados para Operaciones de Primer Piso, la CFN dentro de su estructura orgánica cuenta la Subgerencia Nacional de Negocios a través de la cual

se atienden los proyectos productivos que se ponen a consideración de la CFN, para el efecto la CFN ha diseñado la “Norma Operativa de Crédito”, para el efecto ha definido los siguientes niveles para empresas:

- Micropempresa: Que genera ventas o ingresos brutos anuales de hasta USD 100.000
- Pequeña Empresa: Que genera ventas o ingresos brutos anuales USD 100.000 hasta USD 1.000.000.
- Mediana Empresa: Que genera ventas o ingresos brutos anuales USD 1.000.001 hasta USD 5.000.000
- Gran Empresa: Que genera ventas o ingresos brutos anuales USD 5.000.000 en adelante.

2.5.1 Condiciones comunes aplicables al Crédito de Primer Piso

2.5.1.1 No se financiará:

1. Clientes que registren cuentas inhabilitadas, de acuerdo al reporte del buró de crédito.
2. Clientes que se encuentren registrados en la base reservada del CONSEP.
3. Operaciones de crédito cuya Tasa Interna de Retorno Financiera sea inferior a la tasa vigente de crédito de primer piso de la semana de análisis, considerando las primas de riesgo sectorial y las primas por plazo a aplicarse a cada proyecto.
4. Impuestos relacionados con la transacción financiera de la operación de crédito en sí, cancelación de gravámenes o gastos de constitución de compañías.
5. Proyectos que atenten contra la moral, salud pública, o no cumplan con las leyes, decretos u otras disposiciones vigentes.
6. Proyectos que usen tecnología que atente contra la conservación del medio ambiente y la integridad de las personas.
7. Seguros.
8. Pagos de deudas.¹⁵
9. Compra de bonos.
10. Gastos generales y de administración de los beneficiarios.
11. Créditos de consumo y servicios financieros.
12. Transferencia de acciones.

13. Maquinaria usada, con una antigüedad mayor a 10 años, contado el año de la solicitud de crédito y desde el año de fabricación de la misma
14. Bienes muebles e inmuebles para ser arrendados.

¹⁵ No se considerará como pago de deuda los créditos de corto plazo, obtenidos en el sistema financiero nacional por hasta 120 días de plazo, contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud de crédito a la CFN. Las inversiones realizadas con dichos recursos deberán ser debidamente justificadas

15. Vivienda y vehículos de uso particular.
16. Vehículos usados de servicio de transporte de personas, con una antigüedad mayor a 3 años, contando el año de la solicitud de crédito y desde el año de fabricación del mismo.
17. Vehículos usados de servicio de carga, con una antigüedad mayor a 5 años, contando el año de la solicitud de crédito y desde el año de fabricación del mismo.
18. Repuestos, partes y accesorios de vehículos. (No aplica para actividades de comercialización de estos productos).
19. Operaciones a personas naturales o jurídicas vinculadas directa o indirectamente con la administración, de acuerdo a lo establecido en los artículos 73, 74 y 75 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
20. Compras de negocios en marcha, salvo que el comprador agregue valor en la operación inmediata.
21. Para las operaciones de crédito directo y como norma de prudencia financiera la CFN deberá acogerse a lo dispuesto en el Art. 72 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, que establece que ninguna institución del sistema financiero podrá realizar operaciones activas y contingentes con una persona natural o jurídica por la suma que exceda el 10% del patrimonio técnico de la institución. Este límite se elevará al 20% si lo que excede del 10% corresponde a obligaciones caucionadas con garantía de bancos nacionales o extranjeros de reconocida solvencia.

2.5.1.2 Consideraciones para el Financiamiento

1. La CFN se reserva el derecho de aceptar o negar solicitudes de crédito.
2. Los proyectos financiados deberán ser viables, financiera, técnica, legal y ambiental, de acuerdo con los análisis practicados.
3. La CFN financiará todos los sectores que se estipulan en el Art. 3 de la Ley Orgánica de la institución.
4. Se atenderá a todos los sectores económicos, que la CFN califique.
5. Se considerará un solo sujeto de crédito de acuerdo a lo establecido por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
6. Los créditos serán en dólares de los Estados Unidos de América. Excepto en aquellos casos en los que la CFN por causas coyunturales deba entregar recursos utilizando otro medio de pago.
7. Cuando sea procedente, la CFN podrá solicitar para el trámite de una operación, documentos adicionales relacionados con la información sobre el estado financiero de la empresa o persona natural y soportes del proyecto a ejecutarse, o fijar

condiciones especiales a ser cumplidas por el cliente. La CFN realizará el seguimiento respectivo para que se cumplan esas condiciones.

2.5.1.3 Situaciones Especiales de Financiamiento:

1. Se financiarán proyectos de construcción para la venta, efectuando la misma consideración que para todas las actividades financiables, en términos de la contribución del inversionista al proyecto, esto es un aporte de al menos el 30% en el financiamiento total del plan de inversiones.
2. Para los créditos que financien maquinaria, equipo o vehículos de trabajo usados, el cliente deberá presentar adicionalmente a la CFN lo siguiente: contrato de compra - venta, certificado de origen emitido por el organismo competente, cuando corresponda, avalúo especificando valor y vida útil y certificado del registrador mercantil.
3. Se financiará maquinaria y equipos superiores a los 10 años de antigüedad, contado desde el año de la solicitud de crédito y desde el año de fabricación de la misma, siempre que el avalúo determine que la vida útil del bien, sea mayor al plazo de financiamiento de la operación.
4. Para el caso de personas jurídicas, se revisará central de riesgos y se obtendrá el perfil del cliente, únicamente de los socios que tengan una participación accionaria mayor e igual al 20%.

2.5.1.4 Garantías.

1. En todos los casos se deberá solicitar garantías a satisfacción de la CFN.
2. La CFN requerirá al cliente garantías reales, adecuadas y suficientes de al menos el 125%.
3. La CFN deberá solicitar documentación de soporte, para evidenciar la inscripción de las garantías.
4. Para el caso de las florícolas, no se aceptarán como garantías a las plantas.

2.5.1.5 Seguros.

1. Cuando exista cobertura de seguro para productos agropecuarios, la CFN exigirá la presentación de la(s) respectiva(s) póliza(s).
2. La CFN solicitará el endoso de la(s) póliza(s) de seguro cuando aplique. En este caso el cliente deberá presentar el avalúo actualizado de los bienes en garantía y la(s) póliza(s) de seguro de ser el caso, una vez que se haya aceptado la garantía.

2.5.1.6 Período de Gracia.

El período de gracia se aplicará exclusivamente en casos determinados y se considerará únicamente al capital.

2.5.1.7 Utilización de los Recursos.

La CFN , en caso de que el cliente no justifique y evidencie la utilización parcial o total de los recursos del crédito, conforme lo indicado en este manual y resolución de aprobación respectivo, realizará la reducción del monto no justificado, más los correspondientes intereses calculados a la tasa de desvío o sanción, según regulación del directorio del BCE, desde la fecha del desembolso, hasta la fecha de la recuperación.

2.5.1.8 Certificado Ambiental.

Para el caso de proyectos clasificados en categoría ambiental iii o iv, la CFN, anualmente solicitará a los clientes la renovación del certificado ambiental expedido por el ministerio de ambiente, municipio o autoridad competente.

2.5.1.9 Operaciones Negadas

Operaciones que han sido negadas por la instancia de aprobación respectiva, el cliente no podrá volver a presentar la propuesta de financiamiento del proyecto negado, hasta que hayan transcurrido al menos 6 meses, contados a partir de la fecha de la resolución.

2.5.1.10 Operaciones de plazo vencido.

La CFN observará o dará de plazo vencido la operación en los casos que se enuncian a continuación y, de ser el caso se aplicará la tasa de sanción por desvío:

- a. Cuando el cliente venda los activos adquiridos con el crédito sin autorización por escrito de la CFN.
- b. Cuando en la supervisión y posterior requerimiento, el cliente no presente las pólizas de seguro, avalúos, estados financieros actualizados y cumplimiento de las condiciones especiales, contempladas en el acuerdo de aprobación, en caso de existir.
- c. Cuando los requerimientos u obligaciones ambientales no hayan sido cumplidas de acuerdo a lo que estipula los requerimientos CFN.
- d. Cuando el cliente se encuentre en inactividad permanente por deficiencias operativas y/o administrativas.
- e. Por liquidación de la empresa, quiebra, insolvencia, concurso preventivo o declararse concurso de acreedores contra el cliente, según sea el caso, sin habérselo comunicado a la CFN por escrito.

- f. Por deterioro accidental, parcial o total de los bienes financiados, siempre y cuando no existan las coberturas de seguro apropiadas, excepto cuando se trate de un caso fortuito o de fuerza mayor.
- g. Cuando el cliente utilice los recursos del crédito en un fin ajeno para el cual fue concedido.
- h. Cuando durante la vigencia de la operación, el cliente venda, dé en arriendo o comodato o transfiera el dominio, a cualquier título, los bienes financiados, sin autorización previa de la CFN.
- i. Cuando exista disposición parcial o total de la prenda, sin previa autorización de la CFN.
- j. Cuando el cliente impida la realización de controles o inspecciones con el fin de verificar la utilización de los fondos del préstamo o de sus recursos propios, o no presente los comprobantes, facturas canceladas y demás documentos que le fueren requeridos por la cfñ.
- k. Cuando el cliente haya suministrado datos falsos para la obtención del préstamo.

2.5.1.11 Documentación.

La CFN mantendrá los expedientes individuales de cada uno de los clientes, con la documentación e información determinada en la resolución pertinente expedida por la superintendencia de bancos y demás documentos solicitados exigidos por la misma.

CAPITULO III

III. IDENTIFICACION DE RIESGO OPERATIVO EN EL PROCESO DE CREDITO DE PRIMER PISO (PCP) DE LA CFN.

3.1 Analizar y evaluar manuales, políticas, procesos y procedimientos relacionados con el proceso de crédito de primer piso.

La CFN cuenta con el proceso de Certificación ISO 9000-2000, el cual tiene implementado desde el año 1998, aplicado a la elaboración de manuales operativos para las áreas funcionales, sin embargo los procesos y manuales de procedimiento se ven limitados en una aplicación adecuada y eficiente de los mismos por parte de los involucrados en los procesos de crédito de primer piso, que afectan la adecuada atención al cliente y la mejora continua de los procesos, debido a los siguientes factores:

- Al ser la CFN una institución financiera pública, se encuentra sujeta a cambios en la dirección de la alta gerencia (Presidencia, Gerencia, Subgerencia, Asesoría Jurídica, Gerencias de División, Gerencias Nacionales), que afectan el manejo continuo y permanente de Planes, Estrategias, objetivos y políticas de la Institución.
- La estructura organizacional de la CFN que fue aprobada mediante resolución DIR-2007-075 de 31 de julio del 2008, no favorece la gestión crediticia de la CFN, pues se aprobó una estructura caduca y vertical que no permite el adecuado flujo de las operaciones de crédito, haciendo que el proceso de crédito sea lento, afectando por tanto el nivel de colocaciones y el cumplimiento de metas, como podremos observar más adelante en este capítulo.
- Existe una alta rotación del personal operativo y por tanto no hay una permanencia de los responsables asignados a los diferentes procesos, ya que muchos analistas se encuentran laborando bajo un régimen de honorarios profesionales lo que significa una debilidad importante, desde el punto de vista de personas en el marco de riesgo operativo.
- Existe una falta de definición de políticas claras y definitivas que permitan manejarse bajo un marco que ampare los procesos de crédito.
- No existe una actualización permanente de los cambios de las políticas de crédito en los manuales, procesos y procedimientos enmarcados en la norma ISO 9000-2000, además de una adecuada difusión de dichos cambios, entre los responsables a nivel nacional de las operaciones de crédito de primer piso.
- La certificación ISO, con que cuenta actualmente la CFN, garantiza única y exclusivamente que las tareas que se llevan a cabo para realizar los manuales operativos de las áreas funcionales sean sistemáticas, controladas y reproducibles, sin embargo no garantizan la calidad del producto o su practicidad.

3.2 Elaborar la Matriz de Riesgos, definiendo macroprocesos, procesos, subprocesos, impacto, nivel de probabilidad de ocurrencia, Nivel de Frecuencia, Riesgo Potencial, Riesgo Controlado.

Con la finalidad de implementar la gestión de Riesgo Operativo se propone la siguiente metodología de valoración de riesgo operativo en función de un análisis cualitativo del Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP):

a. **En primer lugar se debe partir de un mapeo del Procesos, para el efecto la CFN cuenta con la Certificación ISO 9000-2000, que tiene implementado desde el año 1998, definiéndose los siguientes aspectos, que conforman el Proceso de Crédito de Primer Piso:**

- **Macroproceso:** Es el nombre del macroproceso que vamos analizar, en este caso el Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP).
- **Proceso:** El macroproceso de crédito de Primer Piso, se divide a su vez en tres procesos claramente definidos:
 PCP-01 .- Preanalizar solicitudes de Crédito.
 PCP-02 .- Analizar solicitudes de Crédito.
 PCP-03.- Instrumentar operaciones de Crédito.
- **Subproceso:** Corresponde a cada uno de los subprocesos que conforman cada uno de los procesos señalados anteriormente.
- **Procedimiento:** Corresponde a cada una de los procedimientos que componen los subprocesos señalados anteriormente, conforme al siguiente detalle:

MACRO PROCESOS	REF	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO
Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	PCP 01	Preanalizar solicitudes de crédito	A. Evaluar Estado de Cliente.	A1. Evaluación
Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	PCP 01	Preanalizar solicitudes de crédito	B. Receptar, efectuar pre-análisis y verificar	B1. Recepción de documentos
Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	PCP 02	Análizar Solicitudes de Crédito	A. Elaborar informe de Viabilidad	A1. Elaborar informe
Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	PCP-02	Análizar Solicitudes de Crédito	B. Ejecutar análisis de Riesgo	B1. Análisis de Riesgo
Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	PCP-02	Análizar Solicitudes de Crédito	C. Inspección previa y análisis de garantías.	C1. Inspección previa y análisis de garantías.
Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	PCP-03	Instrumentar Operaciones Crédito	A.Instrumentación Legal del Crédito	A.1 Constitución de Garantías
Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	PCP-03	Instrumentar Operaciones Crédito	A.Instrumentación Legal del Crédito	A.2 Elaboración del Contrato de Préstamo de Mutuo
Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	PCP-03	Instrumentar Operaciones Crédito	B.Instrumentación Operativa del Crédito	B.1 Gestiones previas al desembolso
Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	PCP-03	Instrumentar Operaciones Crédito	C.Ejecutar desembolsos	C1.Ejecutar desembolsos

ades: Corresponde a cada una de las actividades o tareas que conforman cada uno de los procedimientos.

b. **Una vez armado este mapa de riesgos (Anexo No. 1), se analiza cada una de las actividades calificando los siguientes aspectos:**

- b.1 Factor de Riesgo: Cada actividad fue calificada en función de los cuatro factores de riesgo determinados en la Tabla 1:

TABLA 1

FACTORES DE RIESGO
Personas
Procesos
Tecnología de la Información
Eventos externos

- b.2 Evento de Riesgo: Cada actividad fue calificada en función de los siete eventos de riesgo determinados en la Tabla 2:

TABLA 2

EVENTOS DE RIESGO
Fraude Interno
Fraude Externo
Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo .
Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio
Daños a los Activos físicos
Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información
Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros

- b.3 Nivel de Impacto: Se estableció cinco categorías de impacto, cada una con un nivel de calificación y un puntaje, siendo cada actividad calificada en función de la Tabla 3:

TABLA 3

IMPACTO	Nivel	Puntaje
Insignificante	A	2
Menor	B	4
Moderado	C	6
Mayor	D	8
Catástrofico	E	10

- b.4 Nivel de Probabilidad: Se estableció cinco categorías de probabilidad, cada una con un nivel de calificación y un puntaje, siendo cada actividad calificada en función de la Tabla 4:

TABLA 4

PROBABILIDAD	Nivel	Puntaje
Muy Baja	A	2
Baja	B	4
Moderado	C	6
Alto	D	8
Muy Alto	E	10

d. Elaboración de la Matriz de Riesgo.

Valorado el Mapa de Riesgos y calificada cada actividad por niveles de Impacto (I) y probabilidad (P), se procede a elaborar la matriz de riesgo, que no es más que una matriz que combina los dos factores antes señalados de conformidad al siguiente esquema:

		IMPACTO				
		2 Insignificante	4 Menor	6 Moderado	8 Mayor	10 Catastrófico
PROBABILIDAD	10 Muy Alto					
	8 Alto					
	6 Moderado		R^	R		
	4 Baja					
	2 Muy Baja)					

La ubicación del Riesgo Potencial (R) y del Riesgo Controlado (R^), estará dada por la posición que resulte de cruzar la calificación de Impacto (I) y Probabilidad (P); como política cada entidad gestionará los riesgos en función del nivel de exposición que desea asumir, en este caso se gestionará los riesgos que corresponden a actividades, en color naranja y rojo.

Así, por ejemplo, la ubicación del Riesgo Potencial (R), en naranja, corresponde a una calificación de Impacto (I = 6) y de probabilidad (P = 6); si esta actividad “SI” tiene un control entonces el Riesgo Controlado (R^) pasa a una ubicación amarilla, de menor riesgo, con una calificación de Impacto (I = 4) y de probabilidad (P = 6).

3.2.1 Actividades de Crédito de Primer Piso.

- Evaluar el estado potencial del cliente de primer piso.
- Efectuar preanálisis y receptar solicitudes de crédito.
- Verificar información de los requisitos presentados por el cliente, dentro de su solicitud de crédito y suscribir reporte respectivo.
- Realizar visita de inspección previa al solicitante para verificar la constatación de datos de la solicitud y del proyecto, el estado de las garantías propuestas y el componente técnico.
- Solicitar los informe de riesgos y de legal aplicables a la solicitud de análisis.
- Solicitar al cliente que las garantías sean evaluadas por un perito calificado por la Superintendencia de Bancos y conste en la lista de proveedores calificados por la CFN..

Elaborar el informe técnico financiero y estructurar el informe de viabilidad con la recomendación que corresponda.

- Exponer la recomendación de aprobación del crédito ante la instancia correspondiente, de acuerdo a los cupos de aprobación establecidos.
- En coordinación con el área jurídica y litigios verificar los trámites para la instrumentación operativa.

3.2.2 Matriz de Riesgos del Proceso de Crédito de Primer Piso de la CFN.

A partir del Mapa de Riesgos (Anexo No.1), que valora el nivel de riesgo de las 117 actividades del macroproceso de crédito de primer piso (PCP) de la CFN, se puede elaborar la Matriz de Riesgo del Proceso de Crédito de Primer Piso; así se puede observar en el cuadro a continuación, la distribución de estas actividades en las diferentes fases del proceso y su valoración por impacto y frecuencia:

CUADRO No.7
NIVELES DE IMPACTO Y FRECUENCIA DEL PROCESO DE CREDITO DE PRIME PISO (PCP)

REF	PROCESO	NUMERO ACTIVIDADES	RIESGO POTENCIAL		RIESGO CONTROLADO	
			IMPACTO	FRECUENCIA	IMPACTO	FRECUENCIA
PCP-01	Preanalizar solicitudes de Crédito	37	6	5	5	5
PCP-02	Analizar solicitudes de Crédito	46	5	5	4	5
PCP-03	Instrumentar operaciones de Crédito	34	5	4	4	4
PCP	Proceso Crédito de Primer Piso	117	5	5	4	5

Fuente: Mapa de Riesgos PCP - Cuadro No. 6
Elaboración: Eco. Mauricio Flores I.

Los niveles de impacto y frecuencia detallados en el cuadro No. 7 corresponden a los promedios de los valores de impacto y frecuencia de las actividades que conforman PCP-01, PCP-02 y PCP-03 y el promedio de estos últimos tres da como resultado los niveles de impacto y frecuencia para PCP.

Cabe mencionar que se ha distribuido el riesgo operativo, por valoración de Riesgo Potencial y Riesgo Controlado, entendiéndose para el primer caso el riesgo sin medidas de control y el segundo considerando medidas de control interno, bajo este criterio se puede presentar las siguientes matrices de Riesgo del Proceso de Crédito de Primer Piso:

CUADRO No. 8
MATRIZ DE RIESGO - PCP
PROCESO DE CREDITO DE PRIMER PISO

		IMPACTO				
		2 Insignificante	4 Menor	6 Moderado	8 Mayor	10 Catastrófico
PROBABILIDAD	10 Muy Alto					
	8 Alto					
	6 Moderado		PCP^	PCP		
	4 Baja					
	2 Muy Baja)					

PCP : Riesgo Potencial PCP : Riesgo Controlado

Fuente: Mapa de Riesgos PCP - Anexo No. 1

Elaboración: Eco. Mauricio Flores I.

Con relación a esta Matriz de Riesgo Operativo (PCP), se puede observar que registra ponderaciones razonables, para el Riesgo Potencial que se ubica con un nivel de impacto y probabilidad de moderado, sin embargo considerando las actividades que dentro de todo este proceso tienen un control; ubican el Riesgo Controlado en un nivel de impacto menor y probabilidad moderada.

CUADRO No. 9
MATRIZ DE RIESGO - (PCP - 01)
PREANALIZAR SOLICITUDES DE CREDITO

		IMPACTO				
		2 Insignificante	4 Menor	6 Moderado	8 Mayor	10 Catastrófico
PROBABILIDAD	10 Muy Alto					
	8 Alto					
	6 Moderado			PCP -01		
	4 Baja			PCP- 01^		
	2 Muy Baja)					

PCP - 1 : Riesgo Potencial PCP - 1^ : Riesgo Controlado

Fuente: Mapa de Riesgos PCP - Anexo No. 1

Elaboración: Eco. Mauricio Flores I.

De la Matriz de Riesgo Operativo (PCP-01), se puede observar que el Riesgo Potencial se ubica con un nivel de impacto y probabilidad de moderado, sin embargo considerando las actividades que en esta fase tienen un control; ubican el Riesgo Controlado en un nivel de impacto moderado y probabilidad baja.

CUADRO No. 10
MATRIZ DE RIESGO - (PCP - 02)
ANALIZAR SOLICITUDES DE CREDITO

		IMPACTO				
		2 Insignificante	4 Menor	6 Moderado	8 Mayor	10 Catastrófico
PROBABILIDAD	10 Muy Alto					
	8 Alto					
	6 Moderado			PCP - 02		
	4 Baja		PCP- 02^			
	2 Muy Baja)					

PCP - 2 : Riesgo Potencial PCP - 2^ : Riesgo Controlado

Fuente: Mapa de Riesgos PCP - Anexo No. 1

Elaboración: Eco. Mauricio Flores I.

Si analizamos la Matriz de Riesgo Operativo (PCP-02), se puede observar que el Riesgo Potencial se ubica con un nivel de impacto y probabilidad de moderado, sin embargo considerando las actividades que en esta fase tienen un control; ubican el Riesgo Controlado en un nivel de impacto menor y probabilidad baja.

CUADRO No. 11
MATRIZ DE RIESGO - (PCP - 03)
INSTRUMENTAR OPERACIONES DE CREDITO

		IMPACTO				
		2 Insignificante	4 Menor	6 Moderado	8 Mayor	10 Catastrófico
PROBABILIDAD	10 Muy Alto					
	8 Alto					
	6 Moderado			PCP - 03		
	4 Baja		PCP- 03^			
	2 Muy Baja)					

PCP - 3 : Riesgo Potencial PCP - 3^ : Riesgo Controlado

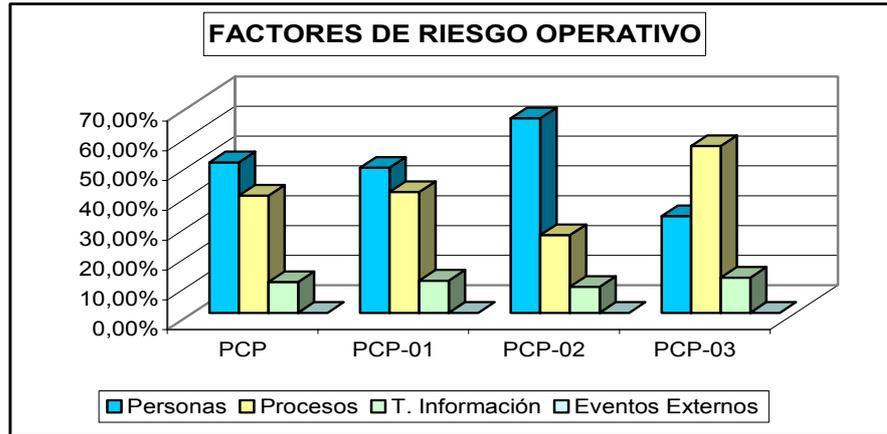
Fuente: Mapa de Riesgos PCP - Anexo No. 1

Elaboración: Eco. Mauricio Flores I.

De la Matriz de Riesgo Operativo (PCP-03), se puede observar que el Riesgo Potencial se ubica con un nivel de impacto y probabilidad de moderado, sin embargo considerando las actividades que en esta fase tienen un control; ubican el Riesgo Controlado en un nivel de impacto menor y probabilidad baja.

Es importante conocer como se encuentran distribuidos los factores de riesgo, en las diferentes fases del proceso de crédito, se puede observar que los factores de riesgo operativo más representativos corresponden a los factores de personas y procesos, siendo más preponderante el factor de riesgo operativo de personas, en el proceso PCP-02 (Analizar solicitudes de crédito) la cual registra un nivel del 65.22%, fundamentalmente por el impacto relacionado con la gestión de los analistas de crédito; en cambio el factor de riesgo operativo de procesos es más representativo en el proceso PCP-03 (Instrumentar operaciones de crédito) con el 55.88%, que tiene que ver con procedimientos, aspectos que se pueden apreciar en el siguiente gráfico:

GRAFICO No. 1



FACTORES RO	PCP	PCP-01	PCP-02	PCP-03
Personas	50,43%	48,65%	65,22%	32,35%
Procesos	39,32%	40,54%	26,09%	55,88%
T. Información	10,26%	10,81%	8,70%	11,76%
Eventos Externos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP-CFN)

Elaboración: Eco. Mauricio Flores I.

Adicionalmente podemos analizar como se encuentran distribuidos los eventos de riesgo operativo del proceso de crédito de primer piso (PCP), observamos que el mayor porcentaje de eventos de riesgo operativo se relaciona con el evento EV-7 que corresponde al evento de “Deficiencias en la ejecución de procesos y procesamiento de operaciones” y que tiene que ver con aspectos relacionados a:

- Errores en el ingreso de datos.
- Ejecución errónea de procesos.
- Inexistencia de autorizaciones.
- Documentación incompleta.

Lo cual deja entrever que los aspectos relacionados con procesos y procedimientos tienen una gran relevancia en el proceso de crédito de primer piso y registra niveles de representatividad en las diferentes fases que van desde el 65.22% en el PCP-02, 67.57% en el PCP-01, hasta el 88.24% en el PCP-03.

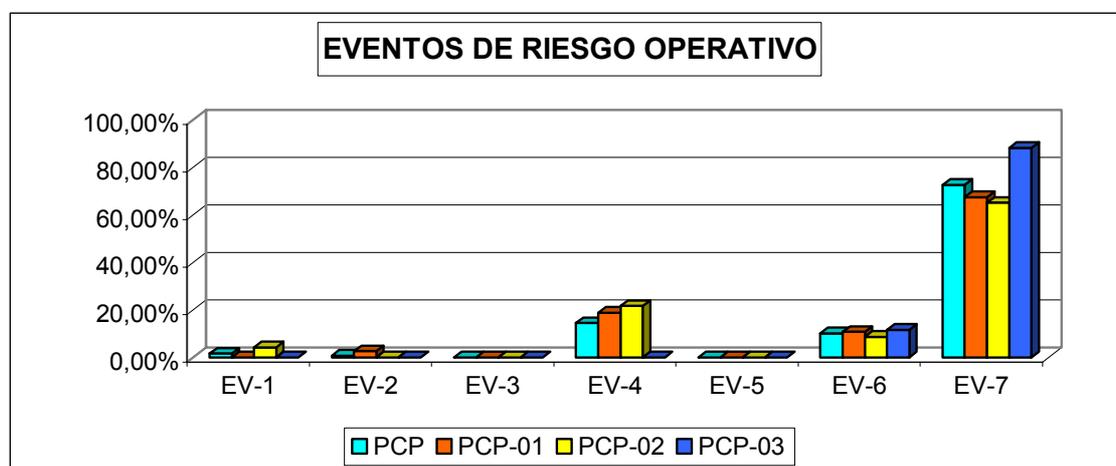
Otro evento de importancia corresponde al evento EV-4 que se refiere a “Prácticas relacionadas con clientes, productos y el negocio” y que tiene relación con aspectos relacionados a:

- Incumplimiento de políticas.
- Actividades no autorizadas.
- Ausencia de investigación sobre clientes.

Lo que implica que estos aspectos tienen un nivel de representatividad que va desde 0% para el PCP-03, 18.92% para el PCP-01, hasta el 21.74% para el PCP-02. Otro evento de importancia corresponde al EV-4 relacionado a “Interrupción del negocio y fallas de los

sistemas”, sobre todo en lo que tiene que ver son fallas en el Hardware y Software y tiene un nivel de representatividad promedio del 10.46%; estos datos se pueden observar en el gráfico a continuación:

GRAFICO No. 2



EVENTO DE RIESGO		PCP	PCP-01	PCP-02	PCP-03
Fraude Interno	EV-1	1,71%	0,00%	4,35%	0,00%
Fraude Externo	EV-2	0,85%	2,70%	0,00%	0,00%
Prácticas laborales y seguridad ambiente de trabajo	EV-3	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Prácticas relacionadas con clientes, productos y el negocio	EV-4	14,53%	18,92%	21,74%	0,00%
Daños Activos físicos	EV-5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	EV-6	10,26%	10,81%	8,70%	11,76%
Deficiencias en la ejecución de procesos y procesamiento de operaciones	EV-7	72,65%	67,57%	65,22%	88,24%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP-CFN)

Elaboración: Eco. Mauricio Flores I.

3.3 Identificar y evaluar los indicadores de gestión operativa, relacionados con el proceso de crédito de primer piso en sus diferentes fases.

El objetivo del presente acápite es realizar un diagnóstico del Proceso operativo de la concesión de crédito de primer piso, analizando las operaciones de crédito que han sido desembolsadas durante el ejercicio económico 2007 e identificando los tiempos y actores dentro de este proceso, el cual se divide en tres fases fundamentales: preanálisis, análisis e instrumentación.

Primeramente identificaremos los indicadores de gestión que para cada una de estas fases conforme al siguiente esquema de indicadores:

Cuadro No. 12
INDICADORES DE GESTION - PROCESO DE CREDITO DE PRIMER PISO (PCP)
DETALLE DE INDICADORES

Proceso	Ref.	Indicador	Definición	Finalidad	Forma Medición	Responsable
Proceso Crédito Primer Piso	PCP	Montos de colocación de Crédito	Determina el monto de colocaciones de crédito y su nivel de cumplimiento frente a las metas establecidas.	Observar el cumplimiento de metas	Monto colocado vs meta a nivel nacional	Subgerentes Nacional y Regional
Preanalizar Solicitudes de Crédito. PCP-01	PCP-01-1	Tiempo de ciclo	Tiempo de preanálisis de solicitud de crédito	Evaluar el nivel de cumplimiento del estándar de tiempos de preanálisis	Diferencia entre fecha de registro del cliene y la fecha de asignación al oficial responsable de la operación.	Oficiales Enlace, Información, Subgerente
	PCP-01-2	Número de rechazos por criterio de elegibilidad	Detemina el status de calificación de los clientes que se acercan a la CFN a solicitar crédito.	Evaluar la calificación del perfil de riesgo de los clientes.	Sumatoria del número de calificaciones según el perfil de riesgo del cliente- porcentajes	Oficiales de Enlace e Información
	PCP-01-2	Número de solicitudes procesadas por destino de crédito	Detemina el número de solicitudes procesadas en un periodo de tiempo por destino de crédito (AF, CT y AT)	Evaluar las necesidades de destino de crédito	Sumatoria del número de solicitudes procesadas por destino del crédito.	Oficiales de Enlace e Información
Analizar y Aprobar Solicitudes de Crédito. PCP-02	PCP-02-1	Tiempo de análisis y recomendación del crédito	Mide el tiempo que toma analizar y presentar el informe de viabilidad a la instancia de aprobación	Evaluar el nivel de cumplimiento del estándar de tiempo de análisis	1. Diferencia entre fechas asignación análisis y presentación del informe. 2. Diferencia entre fechas asignación y fecha en que completa documentación el cliente	Oficiales de Crédito
	PCP-02-2	Tiempo de decisión sobre solicitud de crédito en instancias de aprobación	Mide el tiempo que toma en ser aprobado el crédito recomendado a la instancia respectiva.	Evaluar el número de días laborables que tarda la instancia de aprobación en resolver sobre el crédito recomendado	Promedio de (diferencia en días laborables entre fecha recomendación del crédito, (informe de viabilidad), y fecha de decisión de instancia correspondiente (resolución))	Secretaría General
	PCP-02-3	Número de solicitudes procesadas	Establece la cantidad de solicitudes procesadas en un periodo de tiempo por cada oficial de crédito	Identificar el nivel de productividad del proceso de análisis y aprobación	Sumatoria de solicitudes en análisis de cada oficial que resultan: aprobadas (monto promedio), negadas, devueltas, desistidas.	Oficiales de Crédito
Instrumentar Operaciones y Ejecutar Desembolsos. PCP-03	PCP-03 # 1	Tiempos de instrumentación	Mide el tiempo que toma instrumentar el crédito	Obtener tiempos promedio de instrumentación de operaciones	Este indicador, calcula los días laborables promedio entre la fecha de aceptación del cliente de los términos y condiciones establecidos en la Resolución de Aprobación hasta la fecha de firma de documentos legales como contrato, tabla y pagaré	Analistas legales, Oficial de Cumplimiento, Técnica en Seguros, Oficial de Instrumentación
	PCP-03 # 2	Tiempos de primer desembolso	Mide el tiempo que toma realizar el primer desembolso	Obtener tiempos promedio de primer desembolso de operaciones	Este indicador, calcula los días laborables promedio entre la fecha de firma de documentos legales como contrato, tabla y pagare, hasta la fecha del desembolso	Oficiales de Instrumentación, Operadores de Finanzas y Custodia, Operadores de Cartera

FUENTE: Subgerencia de Crédito de Primer Piso - CFN

El presente análisis pretende presentar un diagnostico del proceso de crédito de primer piso de la CFN, correspondiente a la jurisdicción de la Matriz, sobre las solicitudes de crédito preanalizadas y aprobadas en el año 2007.

3.3.1 PCP: Montos de colocación de Crédito.

Esta información corresponde a las operaciones de crédito de primer piso de la CFN a nivel nacional, cabe señalar que la meta de colocación para el año 2007 fue de USD 55.000.0000. Al 31 de diciembre del 2007 se desembolsó USD 23.043.645, con unas metas de colocación por oficina conforme al siguiente detalle:

CUADRO NO. 13
METAS DE COLOCACION POR OFICINA
 EN USD

OFICINA PROMOTORA	META 2007 POR OFICINA	COLOCACION	% CUMPLIMIENTO	
			META OFICINA	META CFN
Quito	18,700,000.00	11,109,390.52	59%	20%
Ambato	3,300,000.00	483,000.00	15%	1%
Ibarra	3,300,000.00	700,000.00	21%	1%
Esmeraldas	1,100,000.00	309,100.00	28%	1%
Riobamba	1,100,000.00	40,000.00	4%	0%
Guayaquil	15,400,000.00	6,004,004.35	39%	11%
Cuenca	3,300,000.00	1,380,000.00	42%	3%
Manta	4,400,000.00	2,553,150.00	58%	5%
Machala	3,300,000.00	465,000.00	14%	1%
Loja	1,100,000.00	0.00	0%	0%
TOTAL	55,000,000.00	23,043,644.87		42%

FUENTE: Cobis - Cartera

ELABORACION: Eco. Mauricio Flores I.

Las oficinas de Quito y Guayaquil, concentran el mayor nivel de desembolsos, abarcando el 74% del total a nivel nacional, registrando la Matriz el 48%, (USD 11.109.391), seguida de Guayaquil con el 26% (USD 6.004.004). El aporte de las 7 oficinas restantes representan el 26% del total. Oficinas como Riobamba y Loja registran una gestión deficiente al colocar USD 40 mil y USD cero dólares respectivamente.

En el 2007, a nivel consolidado el nivel de cumplimiento de las colocaciones se ubica en el 42% de la meta institucional, siendo las oficinas de Quito, Manta, Cuenca y Guayaquil las que registraron los mayores niveles de cumplimiento, iguales a al 59%, 58%, 42% y 39% respectivamente.

En el 2007, las operaciones de crédito de primer piso de la Corporación Financiera Nacional se canalizan a través de tres facilidades de crédito:

Facilidad 01-06: Crédito Directo para el Desarrollo: Empresas con ventas superiores a \$ 5 MM. El Monto del crédito va desde \$ 25.000 a \$ 2 MM.

Facilidad 01-07: Credipyme Nuevo Ecuador: Empresas con ventas de hasta \$ 5MM. Crédito desde \$ 500.001 hasta \$ 2MM.

Facilidad 01-09: Credipyme hasta USD 500.000: Empresas con ventas de hasta \$ 5MM. Desde \$ 25.000 a \$ 500.000.

De las operaciones concedidas en el año 2007, el 28% es decir 6.474.817 se destinaron a empresas cuyas ventas superan USD 5.000.000, el 61% a empresas cuyas ventas son inferiores a USD 5.000.000 en rangos de crédito entre USD 500.001 y USD 2.000.000 y finalmente el 11% igual a 2.496.410 en operaciones de crédito de hasta USD 500.000, conforme la siguiente detalle:

CUADRO No. 14
COLOCACIONES POR FACILIDAD DE CREDITO
 En USD

OFICINA PROMOTORA	CREDITO DIRECTO PARA DESARROLLO 01-06		CREDIPYME NUEVO ECUADOR 01-07		CREDIPYME HASTA \$ 500.000 01-09		TOTAL DESEMBOLSADO
QUITO	3,904,159	35%	6,240,271	56%	964,960	9%	11,109,391
AMBATO	100,000	1%	383,000	3%	0	0%	483,000
IBARRA	-	0%	460,000	4%	240,000	2%	700,000
ESMERALDAS	-	0%	309,100	3%	0	0%	309,100
RIOBAMBA	-	0%	40,000	0%	0	0%	40,000
GUAYAQUIL	852,508	8%	4,040,046	36%	1,111,450	10%	6,004,004
CUENCA	1,250,000	11%	130,000	1%	0	0%	1,380,000
MANTA	368,150	3%	2,005,000	18%	180,000	2%	2,553,150
MACHALA	-	0%	465,000	4%	0	0%	465,000
LOJA	-	0%	-	0%	0	0%	-
TOTAL	6,474,817	28%	14,072,417	61%	2,496,410	11%	23,043,645

Fuente: Subgerencia Nacional de Crédito Primer Piso.

Elaboración: Eco. Mauricio Flores.

3.3.2 PCP-01 Preanalizar Solicitudes de Crédito.

3.3.2.1 PCP-01-1 Preanalizar Solicitudes de Crédito – Tiempo de ciclo.

Objetivo: Determinar el tiempo promedio que toma el analizar la solicitud de crédito ingresada, compararlo con el estándar y establecer desviaciones. El tiempo máximo, aprobado por la Gerencia General el 14 de noviembre del 2006, era de:

- Verificación de datos solicitud (Oficial de Información):	5 días
- Registro de solicitud y análisis preliminar del Proyecto, (Oficial de Enlace):	1 día
- Asignación de análisis (Subgerente):	0 días
Total	6 días

En el año 2007, se preanalizaron 236 solicitudes de crédito. Para el análisis respectivo se hizo una discriminación de la variable días laborables promedio, por días laborables promedio ajustado, con el fin de eliminar los caso extremos y evitar datos sesgados cada mes.

CUADRO No. 15
TIEMPO DE CICLO PREANALISIS

MESES	No. OPERACIONES	DIAS LABORABLES PROMEDIO	DIAS LABORABLES PROMEDIO AJUSTADO
ENERO	11	6	6
FEBRERO	8	27	9
MARZO	10	7	7
ABRIL	7	15	7
MAYO	9	20	10
JUNIO	5	13	13
JULIO	11	13	13
AGOSTO	14	17	12
SEPTIEMBRE	31	11	11
OCTUBRE	49	9	8
NOVIEMBRE	52	8	8
DICIEMBRE	29	10	7
SUMAN	236		
PROMEDIO		13	9
DESVEST		6	3

Fuente: Subgerencia Nacional de Crédito Primer Piso.

Elaboración: Eco. Mauricio Flores

Por tanto los días laborales promedio mensuales ajustados en el año se ubican en 9, con una desviación estándar de 3 días, lo que implica que las solicitudes pueden alargarse hasta 12 días laborales en preanálisis, *es decir el tiempo óptimo de 6 días para preanálisis se duplica en tiempo real*. A continuación se presenta el cuadro comparativo No. 4, con el registro de los tiempos óptimos (estándar) versus los tiempos reales en la etapa de preanálisis:

CUADRO No. 16
TIEMPO OPTIMO vs TIEMPO REAL_ PREANALISIS

Responsable	DIAS LABORABLES OPTIMOS	DIAS LABORABLES PROMEDIO AJUSTADO	DESVEST - DIAS LABORABLES PROMEDIO AJUSTADO
Oficial de Información	5	4	0.6
Oficial de Enlace	1	3	1.6
Subgerente	0	2	0.8
		9	3

Fuente: Subgerencia Nacional Crédito Primer Piso.

Elaboración: Eco. Mauricio Flores

Como se puede observar del cuadro anterior, el tiempo real cumplido por el Oficial de Información en la verificación de datos de solicitudes, es él único que se encuentra dentro del tiempo establecido, pues se estimó un tiempo óptimo de 5 días, siendo lo real de 4 días; en contraste el tiempo óptimo estimado para el Oficial de Enlace de 1 día, le queda corto pues el

tiempo real es de 3 días laborables promedio, pudiendo llegar hasta 4.6 días; de igual manera el tiempo estimado para asignación del expediente por parte del Subgerente de área de 0 días, llega en tiempo real a 2, pudiendo extenderse hasta 2.8 días.

3.3.2.2 PCP-01-2: Preanalizar Solicitudes de Crédito - Numero de rechazos por criterios de elegibilidad.

Se presenta un análisis de la calificación que los clientes que se acercaron a la CFN obtuvieron como producto de la calificación de perfil de riesgo del cliente, obtenido del módulo PCIE-Riesgos_ Perfil del Cliente, determinándose que el 66.92% corresponde a clientes con perfil financiero adecuado, en tanto que el 15.73% y 17.35% corresponde a clientes con perfil financiero no adecuado y condicionado respectivamente.

CUADRO No 17
Perfil del Cliente

Mes	Perfil Financiero Adecuado	Perfil Financiero No Adecuado	Perfil Financiero Condicionado	Total
Enero	173	47	49	269
Febrero	162	68	61	291
Marzo	143	50	57	250
Abril	121	46	39	206
Mayo	136	50	39	225
Junio	159	59	63	281
Julio	282	70	80	432
Agosto	1,005	198	221	1,424
Septiembre	683	126	154	963
Octubre	627	145	169	941
Noviembre	961	249	287	1,497
Diciembre	931	157	177	1,265
TOTAL	5,383	1,265	1,396	8,044
%	66.92%	15.73%	17.35%	100.00%

Fuente: PCIE - RIESGOS

Elaboración: Eco. Mauricio Flores

Lo que implica que la mayoría de clientes que se han acercado a la CFN a solicitar crédito han sido clientes viables, cabe señalar que en el mes de agosto del 2007 hubo un apreciable incremento en la atención de clientes debido a la campaña publicitaria que implemento la CFN en los diferentes medios de comunicación.

3.3.2.3 PCP-01-3: Preanalizar Solicitudes de Crédito -Destino del Crédito.

Del total de 236 solicitudes de crédito receptadas en la Matriz, para el preanálisis de CFN se evidencia la siguiente clasificación:

- a) Destino: Capital de Trabajo o Activos Fijos..
- | | | |
|--------------------|-------|-----------------|
| Activos Fijos | : 76% | 180 solicitudes |
| Capital de Trabajo | : 24% | 56 solicitudes |
| Asistencia Técnica | : 0% | |

3.3.3 PCP-02: Analizar y Aprobar Solicitudes de Crédito

3.3.3.1 PCP-02-1: Analizar y Aprobar Solicitudes de Crédito - Tiempo de Análisis y recomendación del crédito.

En esta etapa se han calculado tres indicadores considerando como punto de partida la fecha de asignación de la solicitud por parte del Subgerente Nacional de Crédito de Primer Piso al analista, así, durante el año 2007, el tiempo promedio que los clientes les toma completar la documentación es de 46 días laborables; el tiempo promedio que una operación le toma desde la asignación hasta la entrega del informe de viabilidad es de 73 días, lo que implica que en promedio el tiempo del analista para preparar y presentar el informe de viabilidad es de 26 días, conforme el siguiente detalle:

CUADRO No. 18
TIEMPO DE CICLO DE ANALISIS Y RECOMENDACIÓN

MESES	DIAS EFECTIVOS (LABORABLES) entre Fecha Asignación y Fecha cliente completa información.	DIAS EFECTIVOS (LABORABLES) entre Fecha Asignación y Fecha Analista presenta informe de viabilidad	DIAS EFECTIVOS (LABORABLES) entre Fecha cliente completa información y Fecha cliente presenta informe de viabilidad
ENERO			
FEBRERO			
MARZO	28	56	28
ABRIL	74	81	7
MAYO	72	87	15
JUNIO	49	72	23
JULIO	37	70	33
AGOSTO	36	94	57
SEPTIEMBRE	48	96	48
OCTUBRE	47	61	14
NOVIEMBRE	34	52	18
DICIEMBRE	39	51	11
PROMEDIO	46	72	25
DESVEST	15	17	16

Fuente: Subgerencia Nacional de Crédito de Primer Piso.

Elaboración: Eco.Mauricio Flores

Comparando los tiempos máximos y tiempos mínimos, para esta etapa:

CUADRO No. 19
TIEMPOS PROMEDIO DE ANALISIS Y RECOMENDACIÓN DEL CREDITO

DETALLE	TIEMPO MAXIMO	TIEMPO MINIMO	TIEMPO PROMEDIO	DESVEST
CFN recibe completo expediente	74	28	46	15
CFN presenta informe para instancia de aprobación	57	7	25	16

Fuente: Subgerencia Nacional de Crédito de Primer Piso.

Elaboración: Eco. Mauricio Flores

El tiempo que al cliente le ha tomado en promedio completar la documentación es de un máximo 74 días, siendo el mínimo de 28 días; en tanto que el tiempo mínimo que en promedio a un analista le ha tomado presentar el informe de viabilidad ha sido de 7 días y el mayor tiempo de 57 días.

3.3.3.2 PROCESO PCP-02-2: Aprobar Solicitudes de Crédito -Tiempo de aprobación de niveles de decisión y aprobación.

El presente análisis pretende mostrar el tiempo que las diferentes instancias de aprobación, les toma aprobar las solicitudes de crédito, así se puede apreciar que, en la medida que el cuerpo colegiado tiene mayor nivel de jerarquía, la decisión de aprobación se dilata apreciablemente; las instancias que demoran más la toma de decisiones son el Directorio y la Comisión Ejecutiva, en tanto que los órganos colegiados más eficientes son los Comités Regionales y Nacionales, conforme se puede observar en el cuadro a continuación:

CUADRO No. 20

RESUMEN TIEMPOS PROMEDIO DE DECISIÓN POR INSTANCIA		
INSTANCIAS DE APROBACION	# SOLICITUDES	DIAS PROMEDIO
Comisión de Crédito	29	4
Comité Regional	8	4
Comité Nacional	19	4
Coordinador Institucional de Negocios (encargado)	24	7
Coordinador Institucional de Negocios (titular)	5	7
Gerente General	8	15
Directorio	5	33
Comisión Ejecutiva	4	49
SUMAN	102	

FUENTE: Resoluciones de Crédito.

Elaboración: Subgerencia Nacional de Crédito Primer Piso.

3.3.3.3 PROCESO PCP-02-3: Aprobar solicitudes de Crédito. Número de solicitudes procesadas.

En el cuadro No. 21 a continuación, se presentan las solicitudes analizadas por Oficial de Crédito que engloban operaciones ingresadas en el 2007, se puede observar que en la Subgerencia Nacional de Crédito de Primer Piso, laboran al 31 de diciembre del 2007, 17 analistas de crédito, los cuales procesaron 253 solicitudes de crédito, de las cuales se aprobaron 96 solicitudes, es decir el 38%, se negaron y devolvieron 26 solicitudes equivalentes al 10%, desistieron 14 solicitudes igual al 6% y se encuentran en análisis 115 solicitudes de crédito equivalentes al 45%.

CUADRO No. 21
NUMERO DE SOLICITUDES PROCESADAS POR OFICIAL DE CREDITO

PERIODO: ENERO - DICIEMBRE DEL 2007

OFICIAL DE CRÉDITO	# SOLICITUDES ASIGNADAS	CONDICIÓN											
		APROBADA	%	NEGADA	%	DEVUELTA	%	DESISTIDA	%	EN ANALISIS	%	OTROS	%
ANALISTA 1 Primera asignación: 27-Dic-07 # meses: 0	3	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%
ANALISTA 2 Primera asignación: 27-Nov-07. # meses: 1	6	1	17%	0	0%	0	0%	0	0%	5	83%	0	0%
ANALISTA 3 Primera asignación: 18-Dic-07 # meses: 1.4	1	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%
ANALISTA 4 Primera asignación: 17-Oct-07 # meses: 2.4	10	2	20%	0	0%	0	0%	2	20%	6	60%	0	0%
ANALISTA 5 Primera asignación: 17-Oct-07 # meses: 2.4	8	2	25%	1	13%	0	0%	0	0%	5	63%	0	0%
ANALISTA 6 Primera asignación: 13-Sep-07 # meses: 3.5	13	4	31%	0	0%	0	0%	1	8%	8	62%	0	0%
ANALISTA 6 Primera asignación: 28-Jul-07 # meses: 5	13	4	31%	0	0%	1	8%	0	0%	8	62%	0	0%
ANALISTA 7 Primera asignación: 19-Jul-07 # meses: 5.3	14	5	36%	0	0%	1	7%	2	14%	6	43%	0	0%
ANALISTA 8 Primera asignación: 19-Jul-07 # meses: 5.3	12	3	25%	0	0%	0	0%	0	0%	9	75%	0	0%
ANALISTA 9. Primera asignación: 19-Jul-07. # meses: 5.3	16	6	38%	0	0%	1	6%	1	6%	8	50%	0	0%
ANALISTA 10 Primera asignación: 19-Jul-07. # meses: 5.3	16	6	38%	0	0%	0	0%	1	6%	9	56%	0	0%
ANALISTA 11 Primera asignación año: 17-Abr-07 # meses: 8.4	23	5	22%	5	22%	2	9%	2	9%	9	39%	0	0%
ANALISTA 12 Primera asignación: 23-Mar-07 # meses: 9.2	20	8	40%	0	0%	2	10%	1	5%	9	45%	0	0%
ANALISTA 13 Primera asignación año: 01-Feb-07 # meses: 11	23	13	57%	0	0%	2	9%	2	9%	6	26%	0	0%
ANALISTA 14 Primera asignación año: 23-Ene-07 # meses: 11	17	6	35%	0	0%	3	18%	1	6%	7	41%	0	0%
ANALISTA 15 Primera asignación año: 08-Ene-07 # meses: 11.7	29	15	52%	0	0%	4	14%	1	3%	7	24%	2	7%
ANALISTA 16 Primera asignación año: 10-Ene-07 # meses: 11.7	29	16	55%	0	0%	3	10%	0	0%	10	34%	0	0%
TOTALES	253	96	38%	6	2%	20	8%	14	6%	115	45%	2	1%

FUENTE: Subgerencia Nacional de Crédito Primer Piso.
Elaboración: Econ. Mauricio Flores I.

En el cuadro No. 22 que se presenta a continuación, se realiza un análisis más ajustado con el fin de valorar la productividad por analista, para el efecto se calculo en primer lugar un índice de solicitudes por mes, que simplemente se calcula dividiendo el número de solicitudes asignadas en el año a cada analista, para el número de meses que laboró en el año en el área de crédito y se calcula además un promedio mensual de asignación que se ubica en 2.82 solicitudes mensuales por analista, sin embargo llama la atención que de los 17 analistas que conforman el área de crédito, 7 analistas superan el promedio de asignación, siendo 4 de ellos analistas nuevos; en contraposición, los 10 analistas restantes, tienen promedios de asignación por debajo del promedio y corresponden a analistas antiguos y analistas transferidos de las áreas de cartera y supervisión que conocen ya acerca de las operaciones y criterios de evaluación al interior de la CFN, es decir la Jefatura responsable del área de crédito de primer piso, esta asignando un mayor volumen de solicitudes de crédito en promedio a personal nuevo que esta integrándose a la CFN y que esta en un proceso de aprendizaje, en tanto que al personal más antiguo y con experiencia se le asigna menos asignaciones en promedio, lo antes anotado se corrobora además, calculando el índice de carga de trabajo por mes que resulta de dividir las solicitudes asignadas por mes para el su promedio y se puede observar que las carga de trabajo que superan el 100% se concentra en personal nuevo, en tanto que existen cargas de trabajo por debajo del 100% y que se concentran especialmente en personal antiguo, como se puede observar en el cuadro a continuación.

CUADRO No. 22

NUMERO DE SOLICITUDES PROCESADAS POR OFICIAL DE CREDITO

PERIODO: ENERO - DICIEMBRE DEL 2007

OFICIAL DE CRÉDITO	Solicitudes Asignadas por mes	Indice de carga de trabajo por mes	Indice de solicitudes aprobadas o negadas por mes	Situacion Analista
ANALISTA 1 Primera asignación: 27-Dic-07 # meses: 0	3.00	106.30%	0.00	Contratado N uevo
ANALISTA 2 Primera asignación: 27-Nov-07. # meses: 1	6.00	212.60%	1.00	Contratado N uevo
ANALISTA 3 Primera asignación: 18-Dic-07 # meses: 1.4	0.71	25.31%	0.00	Antiguo
ANALISTA 4 Primera asignación: 17-Oct-07 # meses: 2.4	4.17	147.64%	0.83	Contratado N uevo
ANALISTA 5 Primera asignación: 17-Oct-07 # meses: 2.4	3.33	118.11%	1.25	Contratado N uevo
ANALISTA 6 Primera asignación: 13-Sep-07 # meses: 3.5	3.71	131.61%	1.14	Transferido a Primer Piso
ANALISTA 6 Primera asignación: 28-Jul-07 # meses: 5	2.60	92.13%	0.80	Transferido a Primer Piso
ANALISTA 7 Primera asignación: 19-Jul-07 # meses: 5.3	2.64	93.60%	0.94	Transferido a Primer Piso
ANALISTA 8 Primera asignación: 19-Jul-07 # meses: 5.3	2.26	80.23%	0.57	Transferido a Primer Piso
ANALISTA 9. Primera asignación: 19-Jul-07. # meses: 5.3	3.02	106.97%	1.13	Transferido a Primer Piso
ANALISTA 10 Primera asignación: 19-Jul-07. # meses: 5.3	3.02	106.97%	1.13	Transferido a Primer Piso
ANALISTA 11 Primera asignación año: 17-Abr-07 # meses: 8.4	2.74	97.02%	1.19	Transferido a Primer Piso
ANALISTA 12 Primera asignación: 23-Mar-07 # meses: 9.2	2.17	77.03%	0.87	Contratado N uevo
ANALISTA 13 Primera asignación año: 01-Feb-07 # meses: 11	2.09	74.09%	1.18	Antiguo
ANALISTA 14 Primera asignación año: 23-Ene-07 # meses: 11	1.55	54.76%	0.55	Antiguo
ANALISTA 15 Primera asignación año: 08-Ene-07 # meses: 11.7	2.48	87.83%	1.28	Antiguo
ANALISTA 16 Primera asignación año: 10-Ene-07 # meses: 11.7	2.48	87.83%	1.37	Antiguo
PROMEDIO	2.82		0.90	
Sobre el promedio				
Bajo el promedio				

FUENTE: Subgerencia Nacional de Crédito Primer Piso.
Elaboración: Econ. Mauricio Flores I.

En cuanto a nivel de productividad, analizando las solicitudes aprobadas y negadas que implicaron un análisis y aprobación o negación de las debidas instancias de decisión, se puede observar que en promedio el área de crédito procesa 0.90 solicitudes por mes, por analista, es decir menos una solicitud, lo que refleja la baja productividad del área.

3.3.4 PCP-03: Instrumentar Operaciones y Ejecutar Primer Desembolso.

Finalmente a fin de complementar el presente análisis, se calcularon dos indicadores adicionales que permiten valorar el tiempo que le toma a la CFN la instrumentación de las operaciones de crédito.

3.3.4.1 PCP-03-1: Tiempos de Instrumentación

Este indicador, calcula los días laborables promedio entre la fecha de aceptación del cliente de los términos y condiciones establecidos en la Resolución de Aprobación hasta la fecha de firma de documentos legales como contrato, tabla y pagaré, en el área de Crédito de Primer Piso existen dos oficiales de instrumentación, cabe mencionar que el Oficial No. 2 se integró al área de Crédito de Primer Piso, en el mes agosto del 2007, siendo el indicador el siguiente:

CUADRO No. 23
Número de Operaciones Instrumentadas
PCP-03-1 Tiempos de Instrumentación

OFICIAL INSTRUMENTACION	FECHA	DIAS LABORABLES PROMEDIO
Oficial No. 1	Enero – Diciembre	28 días
Oficial No. 2	Agosto – Diciembre	24 días

FUENTE: Subgerencia Nacional de Crédito de Primer Piso

Como se puede observar el tiempo promedio en esta etapa es de 26 días, es decir en términos generales toma un mes la legalización de documentos.

3.3.4.2 PCP-03-2: Tiempos de Primer Desembolso.

Este indicador, estima los días laborables promedio entre la fecha de firma de documentos legales como contrato, tabla y pagare, hasta la fecha del desembolso, siendo por tanto de:

CUADRO No. 24
Número de Operaciones Instrumentadas
PCP-03-2 Tiempo Primer Desembolso

OFICIAL INSTRUMENTACION	FECHA	DIAS LABORABLES PROMEDIO
Oficial No. 1	Enero – Diciembre	28 días
Oficial No. 2	Agosto – Diciembre	24 días

FUENTE: Subgerencia Nacional de Crédito de Primer Piso

3.3.5 Tiempo total del Proceso de Crédito de Primer Piso: PCP

Una vez que se ha valorado las diferentes etapas que supone el Proceso de Crédito de Primer Piso, se puede observar en el cuadro a continuación, que en promedio, considerando días laborables, el proceso de Preanálisis, Análisis e Instrumentación, al 31 de diciembre del 2007, tomaba en el mejor de los casos 113 días laborales

CUADRO No. 25
TIEMPO DEL PROCESO DE CREDITO DE PRIMER PISO - PCP

ETAPAS DEL PROCESO PCP	Dias Laborables
PREANALISIS PCP - 01	9
Oficial de Información	4
Oficial de Enlace	3
Subgerente	2
ANALISIS PCP - 02	75
Cliente completa información	46
1. Analsista elabora y entrega informe de viabilidad	25
Instancia de aprobación	4
INSTRUMENTACION PCP - 03	29.5
Aceptación Cliente-firma dctos. Legales	26
Firma dctos. Legales - Aceptación Cliente	3.5
TOTAL	113.5

1. Se ha considerado 4 días, cuando apruean Comités Regionales, Nacionales o Comisión de de Crédito, caso contrario, si es Directorio puede llegar a 33 días y si es Comisión Ejecutiva a 49 días laborables.

Fuente: Subgerencia Nacional de Crédito

Elaboración: Eco. Mauricio Flores I.

CAPITULO IV

IV. IMPLEMENTACIÓN DE RIESGO OPERACIONAL EN EL PROCESO

DECRÉDITO DE PRIMER PISO DE LA CFN

4.1 Implementar la metodología de valoración a través de un modelo de Estandar, que permita determinar los importes de pérdidas .

El Método Estándar como ya se indicó en el capítulo I, implica definir ocho unidades básicas de negocio a las que aplica unos % (β) que giran sobre un indicador de tamaño (GI), el procedimiento para el cálculo de cargo de capital por riesgo operativo se basa en el ingreso bruto de cada línea de negocio. Cabe mencionar que, en la presente investigación se ha centrado en un diagnóstico del crédito de primer piso de la CFN y no se podría calcular un importe de capital por las siguientes razones:

1. En el Método Estándar, se calcula sobre la base del ingreso bruto de cada línea de negocio y no el obtenido por la institución en su conjunto.
2. La exigencia total de capital se calcula como la media de tres años de la suma simple de las exigencias de capital regulador en cada una de las líneas de negocio de cada año, cuando el requerimiento de capital agregado para todas las líneas de negocio dentro de un año en concreto sea negativo, el argumento del numerador para ese año será cero.
3. El producto de crédito de primer piso tiene apenas dos años de operación y este producto le genera valores negativos o pérdidas a la CFN, afectando a su patrimonio, como se puede observar a continuación:

Cuadro No. 26

RENTABILIDAD PROCESO DE CRÉDITO PRIMER PISO		
DETALLE	2006	2007
INTERESES GANADOS	218,819.94	2,254,783.87
COMISIONES GANADAS	0.00	0.00
TOTAL INGRESOS FINANCIEROS	218,819.94	2,254,783.87
INTERESES CAUSADOS	-8,429.71	-541,521.55
COMISIONES CAUSADAS	0.00	-1,734.69
TOTAL COSTOS FINANCIEROS	-8,429.71	-543,256.24
MARGEN FINANCIERO	210,390.23	1,711,527.63
GASTOS OPERACIONALES PROPIOS	-1,181,580.52	-1,770,219.66
PROVISIONES	-24,636.00	-349,766.09
UTILIDAD ANTES DE REASIGNACION DE G. OPERACIONALES	-995,826.29	-408,458.12
GASTOS OPERACIONALES REASIGNADOS	-1,282,903.99	-2,452,554.07
DEPRECIACIONES	0.00	-1,272.52
OTROS INGRESOS / EGRESOS	7,009.97	261,849.03
UTILIDADES/PERDIDAS EXTRAORDINARIAS		225,722.46
INGRESOS INDIRECTOS	7,009.97	36,126.57
RENTABILIDAD DEL PRODUCTO	-2,271,720.31	-2,600,435.68

FUENTE: Subgerencia Nacional de Presupuesto.

ELABORACION: Eco. Mauricio Flores

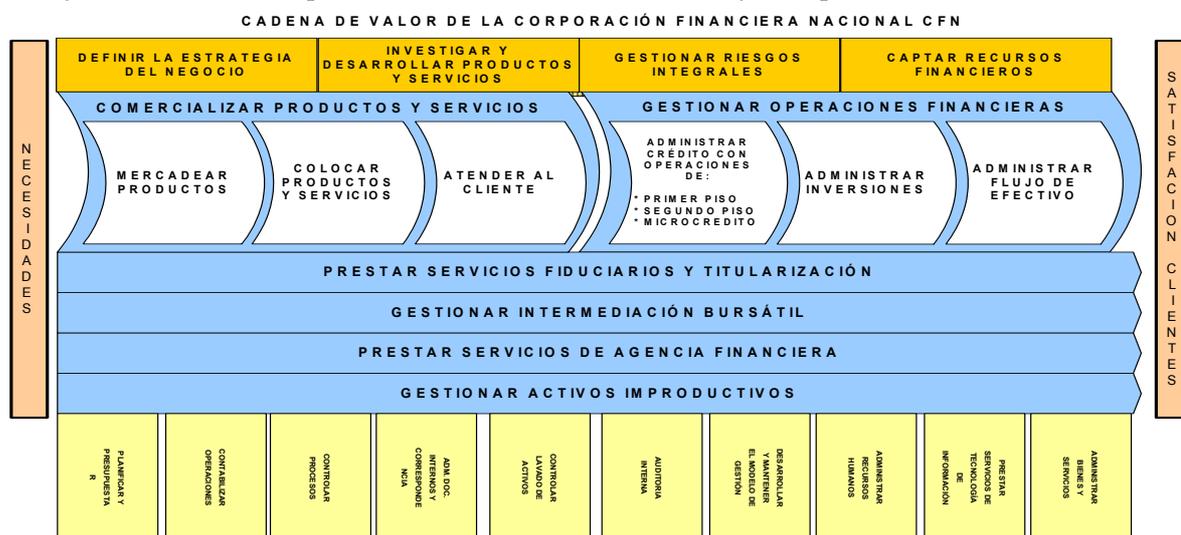
Como se puede observar del cuadro anterior, la línea de negocio de crédito de primer piso, le genera pérdidas a la CFN por un monto de USD – 2.600.435,68 para el año 2.007.

4.2 Identificar los controles internos que permitan reducir la probabilidad de fraudes, mantener la integridad de los controles existentes y reducir errores en el procesamiento de transacciones.

Los procesos de la Corporación Financiera Nacional, se agrupan en estratégicos, fundamentales, de resguardo y de apoyo, de conformidad a la misión y visión del negocio y adicionalmente se ha definido la su criticidad en base al impacto que la falla de un determinado proceso puede ejercer en el funcionamiento normal de la entidad y por tanto en la consecución de sus objetivos.

4.2.1 Cadena de Valor.

La cadena de valor definida por la Corporación Financiera Nacional está constituida por todos los procesos que intervienen en la realización de cada uno de los productos o servicios, en consecuencia la Cadena de Valor no es más que el resultado de las diferentes interrelaciones entre ellos, lo que implica la necesidad de coordinar las actividades para lograr un mejor funcionamiento que se traduce en una fuente de ventaja competitiva.



4.2.2 Identificar los controles internos que permitan reducir la probabilidad de fraudes, mantener la integridad de los controles existentes y reducir errores en el procesamiento de transacciones.

El proceso de crédito de primer piso (PCP) del giro del negocio implican tres etapas definidas por lo que se presentan a continuación los controles que en cada etapa se tienen implementados en la CFN:

4.2.2.1 Preanalizar solicitudes de Crédito (PCP-01)

Esta primera etapa constituye el primer filtro que la CFN tiene al implementar sus operaciones de crédito y se centra en revisión de requisitos que debe cumplir el cliente, la CFN entregará solicitudes de crédito a aquellos clientes que:

- No se encuentren en las bases reservadas del CONSEP.
- Mantengan actualmente un perfil de riesgo del cliente ADECUADO o CONDICIONADO, de acuerdo a la Metodología de Riesgo Vigente.
- El destino del crédito sea sujeto a financiamiento de acuerdo a las actividades financiables por parte de la CFN.

Si cumple con estas condiciones se le entrega la solicitud de crédito a fin de iniciar la estructuración del expediente y de la información preliminar del proyecto en base a la siguiente información:

- Actividad Económica de acuerdo al CIUU.
- Sector Económico de acuerdo al CIUU.
- Análisis de las 5C: (Capacidad de Pago-Capital-Colateral-Condiciones-Carácter).
- Definición conceptual del proyecto: (Ventas-Materia Prima-Tecnología-Inversiones-Beneficios Esperados-Fuentes de Pago).

En base a lo anotado se ha definido en esta etapa los diferentes controles aplicados por la Corporación Financiera Nacional y su valoración de acuerdo al factor y evento de riesgo valorado por impacto y probabilidad:

CUADRO No.27
CONTROLES INTERNOS - PROCESO DE CREDITO DE PRIMER PISO-PCP

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	FACTOR	EVENTO DE RIESGO	Impacto	Probabilidad (P)	NIVEL DE RIESGO			CONTR.	NIVEL DE RIESGO		
										POTENCIAL (R)	AL	BAJO		CONTROLADO (R*)	AL	BAJO
R6	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Preanalizar solicitudes de crédito	A. Evaluar Estado de Cliente	A1. Evaluación	Oficial de Información de acuerdo a resultados de la Central de Riesgos verifica si se cumple con lo estipulado en las normas internas de este procedimiento: "Para evaluar estado del Cliente"	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	D Mayor	D Alto				SI			R6*
R7	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Preanalizar solicitudes de crédito	A. Evaluar Estado de Cliente	A1. Evaluación	El Oficial de Información, si cliente no cumple con lo estipulado en la política de crédito informa al cliente.	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	D Mayor	D Alto				SI			R7*
R8	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Preanalizar solicitudes de crédito	A. Evaluar Estado de Cliente	A1. Evaluación	Si cliente si cumple con lo estipulado en la política de crédito, entrega al cliente la solicitud de preanálisis de persona jurídica (RP-CP-16) (D) y (para PN)	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	D Mayor	D Alto				SI			R8*
R11	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Preanalizar solicitudes de crédito	B. Recopilar, efectuar pre-análisis y verificar información de solicitudes de crédito	B1. Recopion de documentos	El Cliente debe y completa la documentación determinada en la Instrucción para entrega de requisitos de requisitos al cliente (S-02) y entrega	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	E Catastrófico	B Baja				SI			R11*
R12	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Preanalizar solicitudes de crédito	B. Recopilar, efectuar pre-análisis y verificar información de solicitudes de crédito	B1. Recopion de documentos	Oficial de Entace recibe documentación y requisitos y previo a la verificación de los mismos, efectúa lo siguiente a) Consulta en la Central de Riesgos, b) Corre matriz de perfil del cliente, c) Consulta la existencia del cliente en la lista del CONSEP según el "Proceso para el ingreso y uso de la información emitida por el CONSEP" (DC-03)	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología	D Mayor	B Baja				SI			R12*
R13	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Preanalizar solicitudes de crédito	B. Recopilar, efectuar pre-análisis y verificar información de solicitudes de crédito	B1. Recopion de documentos	Si el cliente consta en bases se le informa que no califica, se le devuelve documentos y expediente en el sistema	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología	D Mayor	B Baja				SI			R13*
R14	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Preanalizar solicitudes de crédito	B. Recopilar, efectuar pre-análisis y verificar información de solicitudes de crédito	B1. Recopion de documentos	Si el cliente no consta en bases, el Oficial de negocios realiza un check list en el Registro Recopion y verificación de datos. Y requisitos entregados por el cliente (RC-CP-11) y constata que la documentación y requisitos están completos	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	D Mayor	B Baja				SI			R14*
R16	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Preanalizar solicitudes de crédito	B. Recopilar, efectuar pre-análisis y verificar información de solicitudes de crédito	B1. Recopion de documentos	Si esta incompleta se procede conforme Instrucción para trámite de documentos incompletos (S-03), completa documentos y entrega en plazo establecido	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	D Mayor	B Baja				SI			R16*
R18	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Preanalizar solicitudes de crédito	B. Recopilar, efectuar pre-análisis y verificar información de solicitudes de crédito	B1. Recopion de documentos	El oficial de entace, efectúa una primera revisión del proyecto conjuntamente con el cliente	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	D Mayor	C Moderado				SI			R18*
R21	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Preanalizar solicitudes de crédito	B. Recopilar, efectuar pre-análisis y verificar información de solicitudes de crédito	B1. Recopion de documentos	Oficial de entace recibe la siguiente documentación: Registro RC-CP-11; Anexos 1,2 y 3 del Manual de Crédito Primer Piso; referencias presentadas por el cliente; report central de riesgo y resto documentación	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	D Mayor	B Baja				SI			R21*
R23	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Preanalizar solicitudes de crédito	B. Recopilar, efectuar pre-análisis y verificar información de solicitudes de crédito	B.2 Verificar información y valides de documentos	Oficial de información envía el registro Recopion y verificación de datos y requisitos entregados por el cliente RP-CP-11 para su ingreso respectivo.	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	C Moderado	B Baja				SI			R23*
R27	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Preanalizar solicitudes de crédito	B. Recopilar, efectuar pre-análisis y verificar información de solicitudes de crédito	B.2 Verificar información y valides de documentos	Oficial de información en el plazo establecido en el registro RP-CP-12 verifica vigencia y vigencia de los anexos 1,2,3 del Manual de Crédito Primer Piso y referencias	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	D Mayor	D Alto				SI			R27*
R28	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Preanalizar solicitudes de crédito	B. Recopilar, efectuar pre-análisis y verificar información de solicitudes de crédito	B.2 Verificar información y valides de documentos	Oficial de información revisa conforme Instrucción para verificar datos (S-04), registra resultados en el sistema, incorpora sus observaciones, imprime reporte y firma	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	C Moderado	B Baja				SI			R28*
R32	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Preanalizar solicitudes de crédito	B. Recopilar, efectuar pre-análisis y verificar información de solicitudes de crédito	B.2 Verificar información y valides de documentos	Oficial de Entace recibe expediente e ingresa al sistema la verificación efectuada por el analista de oficina regional o verbanilla y envía expediente al Subgerente de Negocio	Procesos	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	C Moderado	C Moderado				SI			R32*
R33	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Preanalizar solicitudes de crédito	B. Recopilar, efectuar pre-análisis y verificar información de solicitudes de crédito	B.3 Verificar estado de solicitudes de crédito	El Subgerente Nacional de Negocio, recibe expediente de cliente, revisa datos. Y analiza situación de solicitud	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	C Moderado	C Moderado				SI			R33*

FUENTE: Proceso de Crédito de Primer Piso- CFN
 Elaboración: Eco. Mauricio Flores I.

4.2.2.2 Analizar solicitudes de Crédito (PCP-02)

En esta etapa el objetivo es analizar el ámbito legal, técnico y financiero de las solicitudes de crédito recibidas, incluye la supervisión y verificación de las propuestas de garantías que respalden estos créditos, hasta la aprobación de las mismas por parte del nivel de autorización respectivo e implica los siguientes controles:

- Control Aporte del Cliente: En la resolución de aprobación del crédito, el cliente debe justificar el aporte.
- Visita de Control: El analista responsable de la operación realiza una visita de control al proyecto con la finalidad de evaluar las inversiones realizadas por el cliente, validar la información del cliente, verificar información financiera, estados financieros, facturas, declaraciones de impuesto a la renta y garantías.
- Verificación a análisis de información financiera del modelo. (herramienta de valoración CFN) y verificación de perfil de riesgo del cliente.
- Verificación de información de experiencia crediticia del cliente con la CFN de ser el caso.
- Informe legal sobre idoneidad de garantías.
- Verificación del proyecto en el Scoring CFN.
- Responsable de la Unidad de Crédito, revisa modelo y supervisa el informe de aprobación.

En base a lo anotado se ha definido en esta etapa los diferentes controles aplicados por la Corporación Financiera Nacional y su valoración de acuerdo al factor y evento de riesgo valorado por impacto y probabilidad:

Cuadro No.28
CONTROLES INTERNOS - PROCESO DE CREDITO DE PRIMER PISO-PCP

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	FACTOR	EVENTO DE RIESGO	Impacto	Probabilidad (P)	NIVEL DE RIESGO		CONTR	NIVEL DE RIESGO	
										POTENCIAL (R)	CONTROLADO (R*)			
R38	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Analizar Solicitudes de Crédito	A. Elaborar informe de Viabilidad	A. Elaborar informe de Viabilidad	El Oficial de Crédito recibe expediente, analiza información de la operación en el lapso determinado en el registro de seguimiento de docs. Fase análisis y evaluación (RPCP-14) y solicita se registre fechas en el mismo y Oficial de Supervisión registra fechas en el RPCP-14	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	D Mayor	C Moderado	R38	SI	R38*		
R47	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Analizar Solicitudes de Crédito	A. Elaborar informe de Viabilidad	A. Elaborar informe de Viabilidad	El Oficial de Crédito, revisa los informes de Riesgos, legal y cartera y si es del caso los criterios técnicos sobre la cobertura de seguros a contratarse y registra las fechas de recepción de cada uno de estos en RPCC-14, revisa las recomendaciones de cada informe.	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	D Mayor	C Moderado	R47	SI	R47*		
R48	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Analizar Solicitudes de Crédito	A. Elaborar informe de Viabilidad	A. Elaborar informe de Viabilidad	El Oficial de Crédito, realiza evaluación del proyecto, aplicando el modelo de scoring y el modelo de evaluación CFN que constan en el Manual de Crédito Primer Piso, según el	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	E Catastrófico	C Moderado	R48	SI	R48*		
R49	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Analizar Solicitudes de Crédito	A. Elaborar informe de Viabilidad	A. Elaborar informe de Viabilidad	El Oficial de Crédito, según instrucción para elaboración del informe de viabilidad (02), realiza informe al que incorpora las recomendaciones de los informes mencionados anteriormente, los resultados y sus observaciones y emite para revisión y firma del Subgerente de Negocios.	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	E Catastrófico	C Moderado	R49	SI	R49*		
R51	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Analizar Solicitudes de Crédito	A. Elaborar informe de Viabilidad	A. Elaborar informe de Viabilidad	El Subgerente Nacional de Negocios, en un día revisa que el informe de viabilidad está de acuerdo a los parámetros caso contrario solicita modificaciones al Oficial de Crédito.	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	D Mayor	C Moderado	R51	SI	R51*		
R55	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Analizar Solicitudes de Crédito	B. Ejecutar análisis de Riesgo	B. Ejecutar análisis de Riesgo	El Análisis de Riesgos, consulta la información pertinente a través del sistema y en base a lo estipulado en la norma interna de este procedimiento (Literal A) elabora el Perfil de Riesgo del cliente y la calificación de Riesgo Sectorial.	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	B Menor	C Moderado	R55	SI	R55*		
R56	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Analizar Solicitudes de Crédito	B. Ejecutar análisis de Riesgo	B. Ejecutar análisis de Riesgo	El Análisis de Riesgos, en el plazo máximo de 5 días laborales emite informe y envía para firma de Subgerente de Riesgos.	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	B Menor	C Moderado	R56	SI	R56*		
R57	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Analizar Solicitudes de Crédito	B. Ejecutar análisis de Riesgo	B. Ejecutar análisis de Riesgo	El Subgerente Nacional de Riesgos, revisa y envía informe, si este conforme lo firma y envía, caso contrario solicita ajustes.	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	B Menor	C Moderado	R57	SI	R57*		
R62	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Analizar Solicitudes de Crédito	C. Inspección previa y análisis de garantías	C. Inspección previa y análisis de garantías	El Oficial de Crédito visita la empresa o cliente y realiza lo siguiente: confirma información que consta en la solicitud y llena el registro "Verificación de Informe de Riesgo del Cliente" RPCP-01 y verifica si las garantías son adecuadas y suficientes.	Personas	Fraude Interno	D Mayor	B Baja	R62	SI	R62*		
R63	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Analizar Solicitudes de Crédito	C. Inspección previa y análisis de garantías	C. Inspección previa y análisis de garantías	Si son adecuadas y suficientes el Oficial de Crédito según lista corta de evaluados calificados informa al cliente si es el caso sobre el punto evaluador o técnico especificado, para que se proceda al avalúo y elaboración del informe técnico; recibe firma del cliente en la "solicitud de avalúo de inmueble" que consta en el Manual de Crédito Primer Piso y solicita se registre fecha en RPCP-14.	Personas	Fraude Interno	D Mayor	C Moderado	R63	SI	R63*		
R64	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Analizar Solicitudes de Crédito	C. Inspección previa y análisis de garantías	C. Inspección previa y análisis de garantías	El Oficial de Crédito recibe informe de avalúo e informe técnico del cliente y verifica su cumplimiento de acuerdo a lo establecido en las normas internas de este procedimiento literal B.	Procesos	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	D Mayor	C Moderado	R64	SI	R64*		
R71	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Analizar Solicitudes de Crédito	D. Inspección previa y análisis de garantías	E. Inspección previa y análisis de garantías	El Oficial de Crédito previo a la recomendación de aprobación del crédito, actualiza el Perfil del Cliente, si no es satisfactorio el Oficial de Supervisión supervisa y reporta.	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	C Moderado	C Moderado	R71	SI	R71*		
R72	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Analizar Solicitudes de Crédito	D. Inspección previa y análisis de garantías	E. Inspección previa y análisis de garantías	Si el Perfil del cliente es satisfactorio el Oficial de Crédito expone conjuntamente con el Analista responsable recomendación de aprobación de crédito, ante la instancia correspondiente de acuerdo a los cupos de autorización.	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	D Mayor	C Moderado	R72	SI	R72*		
R73	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Analizar Solicitudes de Crédito	D. Inspección previa y análisis de garantías	E. Inspección previa y análisis de garantías	El Comité Ejecutivo, conoce y analiza la solicitud, de ser el caso solicita se requiera información adicional.	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	C Moderado	C Moderado	R73	SI	R73*		
R74	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Analizar Solicitudes de Crédito	D. Inspección previa y análisis de garantías	E. Inspección previa y análisis de garantías	Si el Comité Nacional o Regional de Crédito o la Comisión Ejecutiva recibe la información adicional emite resolución en la que recomienda se apruebe o niegue la solicitud de crédito y envía al Nivel de	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	C Moderado	C Moderado	R74	SI	R74*		
R75	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Analizar Solicitudes de Crédito	D. Inspección previa y análisis de garantías	E. Inspección previa y análisis de garantías	El mail de aprobación otorgada, analiza recomendación y prueba o niega solicitud de crédito y devuelve documentos a Subgerencia Nacional de Negocios.	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	C Moderado	C Moderado	R75	SI	R75*		
R76	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Analizar Solicitudes de Crédito	D. Inspección previa y análisis de garantías	E. Inspección previa y análisis de garantías	El Oficial de Crédito recibe resolución y registra en el sistema decisión de la instancia de aprobación correspondiente, conforme a lo establecido a la resolución para registrar información al sistema COBIS-Trámites (S-	Tecnología de la información	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	B Menor	B Baja	R76	SI	R76*		

FUENTE: Proceso de Crédito de Primer Piso- CFN
Elaboración: Eco. Mauricio Flores I.

4.2.2.3 Instrumentar Operaciones de Crédito (PCP-03)

Esta etapa se caracteriza por la instrumentación legal y operativa de las solicitudes de crédito aprobadas por el nivel de autorización respectivo y el desembolso.

En base a lo anotado se ha definido en esta etapa los diferentes controles aplicados por la Corporación Financiera Nacional y su valoración de acuerdo al factor y evento de riesgo valorado por impacto y probabilidad:

CUADRO No.29
CONTROLES INTERNOS - PROCESO DE CREDITO DE PRIMER PISO-PCP

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	FACTOR	EVENTO DE RIESGO	Impacto	Probabilidad (P)	NIVEL DE RIESGO		CONTR	NIVEL DE RIESGO	
										POTENCIAL (R)	CONTROLADO (R*)			
R85	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Instrumentar Operaciones Crédito	A. Instrumentación Legal del Crédito	A.1 Constitución de Garantías	El Subgerente Jurídico y Litigios elabora minuta que contiene contrato de hipoteca y/o contrato de prenda según el caso y remite para revisión.	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	D Mayor	B Baja	R85	SI	R85*		
R86	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Instrumentar Operaciones Crédito	A. Instrumentación Legal del Crédito	A.1 Constitución de Garantías	El Gerente Jurídico y Litigios revisa minuta. Si esta conforme sumilla y devuelve, caso contrario solicita ajustes.	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	D Mayor	B Baja	R86	SI	R86*		
R87	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Instrumentar Operaciones Crédito	A. Instrumentación Legal del Crédito	A.1 Constitución de Garantías	El Analista Jurídico y Litigios recibe documento y según el tipo de contrato procede de acuerdo a lo establecido en la instrucción para instrumentación de contratos (R-01) Trámites A. P.	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	D Mayor	B Baja	R87	SI	R87*		
R89	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Instrumentar Operaciones Crédito	A. Instrumentación Legal del Crédito	A.2 Elaboración del Contrato de Préstamo de Maluco	El Gerente Jurídico y Litigios recibe memorando en que notifican que el cliente ha cumplido con la totalidad de las condiciones prever. Solicitan se elabore el contrato mutuo y adjuntan la tabla de amortización y pagaré.	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	C Moderado	B Baja	R91	SI	R91*		
R93	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Instrumentar Operaciones Crédito	A. Instrumentación Legal del Crédito	A.2 Elaboración del Contrato de Préstamo de Maluco	El Analista de Jurídico y Litigios recibe documentos y revisa que el pagaré esté completo.	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	D Mayor	B Baja	R93	SI	R93*		
R94	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Instrumentar Operaciones Crédito	A. Instrumentación Legal del Crédito	A.2 Elaboración del Contrato de Préstamo de Maluco	El Analista de Jurídico y Litigios, en base al contrato de maluco y envía para revisión.	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	D Mayor	B Baja	R94	SI	R94*		
R96	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Instrumentar Operaciones Crédito	A. Instrumentación Legal del Crédito	A.2 Elaboración del Contrato de Préstamo de Maluco	El Gerente Jurídico y Litigios revisa la documentación generada, si está de acuerdo sumilla el contrato y devuelve, caso contrario solicita ajustes.	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	D Mayor	B Baja	R96	SI	R96*		
R103	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Instrumentar Operaciones Crédito	B. Instrumentación Operativa del Crédito	B.2 Opciones previas al desembolso	El Oficial de Instrumentación imprime solicitud de desembolso, firma y envía para firma de aprobación. Para el caso de desembolsos posteriores al primero, este lo realizará la Subgerencia de Control de Operaciones.	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	B Menor	B Baja	R103	SI	R103*		
R104	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Instrumentar Operaciones Crédito	B. Instrumentación Operativa del Crédito	B.2 Gestiones previas al desembolso	El Subgerente Nacional de Negocios revisa la solicitud de desembolsos, si está de acuerdo firma y devuelve la documentación, caso contrario solicita ajustes.	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	D Mayor	B Baja	R104	SI	R104*		
R105	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Instrumentar Operaciones Crédito	B. Instrumentación Operativa del Crédito	B.2 Gestiones previas al desembolso	El Oficial de Instrumentación envía electrónicamente las solicitudes a través del COBIS Trámites hasta las 13:30. El Analista de Finanzas y Custodia recibe las solicitudes y de acuerdo a lo establecido en las Normas Internas de este procedimiento, asigna la modalidad y cuenta corriente de donde se realizará el desembolso. Luego autoriza la transferencia de fondos en el sistema Cobis y realiza el rúto respectivo a Cartera para que se inicie proceso de desembolsos.	Tecnología de la Información	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	B Menor	B Baja	R105	SI	R105*		
R107	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Instrumentar Operaciones Crédito	B. Instrumentación Operativa del Crédito	B.2 Opciones previas al desembolso	El Oficial de expediente del cliente de acuerdo a lo estipulado en la Instrucción IS-02 del PCP-01.	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	B Menor	B Baja	R107	SI	R107*		
R110	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Instrumentar Operaciones Crédito	C. Ejecutar desembolsos	C. Ejecutar desembolsos	El Analista de Cartera/Matriz y Sucursal Mayor procesa las solicitudes de desembolsos recibidas hasta las 13:30.	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	B Menor	C Moderado	R110	SI	R110*		
R111	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Instrumentar Operaciones Crédito	C. Ejecutar desembolsos	C. Ejecutar desembolsos	El Analista de Cartera/Matriz y Sucursal Mayor verifica los datos del cliente y la aprobación respectiva.	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	B Menor	C Moderado	R111	SI	R111*		
R112	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Instrumentar Operaciones Crédito	C. Ejecutar desembolsos	C. Ejecutar desembolsos	Si el desembolso se va a realizar a través de transferencia: El Analista de Cartera (Matriz) revisa e imprime la orden de desembolsos en el COBIS, genera el mensaje swit, verifica el mensaje con otro analista hasta máximo las 14:00 y envía la orden de autorización, va a PRF-03 A.1.1 y confirma el débito efectuado a través del estado de cuenta al expediente día hábil.	Tecnología de la Información	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	B Menor	C Moderado	R112	SI	R112*		
R113	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Instrumentar Operaciones Crédito	C. Ejecutar desembolsos	C. Ejecutar desembolsos	El Analista de Cartera/Sucursal Mayor revisa e imprime la orden de desembolso, elabora carta dirigida al Banco Central del Ecuador con firma autorizada solicitando la transferencia, envía y confirma el débito. Si el desembolso no se realiza a través de transferencia el Analista de Cartera (Matriz y Sucursal Mayor) ingresa en el PCIE corporativo y envía la orden de desembolso para la entrega de cheque.	Información	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	C Moderado	C Moderado	R113	SI	R113*		
R114	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Instrumentar Operaciones Crédito	C. Ejecutar desembolsos	C. Ejecutar desembolsos	El Analista de Contabilidad emite el cheque de acuerdo a lo establecido en el "Procedimiento para Pago Trámite de Cheques y Retención de Impuestos"(CO-01) y envía el comprobante de pago el mismo día en que se entrega el cheque.	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	D Mayor	B Baja	R114	SI	R114*		
R115	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Instrumentar Operaciones Crédito	C. Ejecutar desembolsos	C. Ejecutar desembolsos	El Analista de Contabilidad entrega cheque al cliente y recaba firma en comprobante de pago.	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	B Menor	B Baja	R115	SI	R115*		
R116	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Instrumentar Operaciones Crédito	C. Ejecutar desembolsos	C. Ejecutar desembolsos	El Analista de Cartera comunica al cliente que la transferencia (cheque está listo).	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	B Menor	B Baja	R116	SI	R116*		
R117	Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP)	Instrumentar Operaciones Crédito	C. Ejecutar desembolsos	C. Ejecutar desembolsos	El Analista de Cartera ingresando hasta el siguiente día hábil, efectúa y contabiliza el desembolso, consolida la documentación e incluye en archivo general de operación.	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	B Menor	B Baja	R117	SI	R117*		

FUENTE: Proceso de Crédito de Primer Piso- CFN
 Elaboración: Eco. Mauricio Flores I.

En esta etapa los controles que controlan las actividades y procesos se destacan en las siguientes etapas:

- La Gerencia Jurídica y Litigios, procede a la revisión de resolución de Comité y condiciones especiales, elaboración de minuta que contiene contrato de mutuo o contrato de prenda para constitución de garantías.
- La Gerencia Jurídica y Litigios, elabora el pagares y en base a las tablas de amortización, verifica que las condiciones financieras se cumplan, en función de resolución de crédito.
- El oficial de instrumentación previo al desembolso, verifica constitución de garantías, suscripción de pagarés y condiciones previas establecidas por las instancias de aprobación y de ser el caso condiciones especiales.

4.2.2.4 Monitoreo y Medidas de Mitigación

Como política la CFN, ha tomado la decisión de gestionar el Riesgo Potencial, para el efecto se parte del Mapa de Riesgos (Anexo No. 1), del Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP) y se monitorea y gestiona prioritariamente los niveles de criticidad: ALTA y CRITICA, conforme a la siguiente valoración, para el efecto se gestiona los niveles tomate y rojo, conforme el siguiente detalle:

Cuadro No. 30
NIVELES CRITICOS DE GESTION
RIESGO POTENCIAL

BAJA	
MEDIA	
ALTA	
CRITICA	

Fuente: CFN

Elaboración: Eco. Mauricio Flores I.

En consecuencia con el fin de monitorear los riesgos potenciales de PCP, se tiene implementado Fichas de Seguimiento de las actividades dentro del Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP), que son valoradas como de categoría ALTA y CRITICA, (Anexo No. 2), las cuales consideran la siguiente información de seguimiento:

- Departamento/Unidad
- Macroproceso
- Actividad
- Factor de Riesgo
- Evento de Riesgo
- Nivel de Impacto
- Nivel de Probabilidad
- Medidas de Mitigación
- Fecha

4.3 Metodología de Valoración de Riesgo Operativo.

El objetivo de la construcción de una metodología adecuada de valoración de Riesgo Operativo, es construir un modelo avanzado (AMA) con la finalidad de medir el capital necesario para Riesgo Operativo y generar un modelo de pérdida que tendrá como base dos tipos de variables aleatorias:

- Severidad (monto) de la pérdida.
- Número de eventos en un periodo

Se utilizará como unidad de tiempo, un mes y para su aplicación es necesario tener definido el mapa de riesgos de la Institución, valorado en sus diferentes categorías de riesgo operativo (factores y eventos) con la finalidad de obtener la distribución de probabilidad de pérdidas en un periodo determinado. Para el efecto es necesario contar con un data, que de acuerdo a lo mencionado en el capítulo I y de acuerdo a lo que Basilea II recomienda en un modelo avanzado (AMA), se debe disponer de una base de datos de por lo menos 5 años, sin embargo, si se valora por primera vez se puede aceptar una base de 3 años.

Esta base de datos en nuestro criterio deberá contemplar la siguiente información básica:

- Tipo de Proceso: Gobernante, productivo o de apoyo.
- Nombre del proceso.
- Responsable del proceso.
- Identificación de la actividad de Riesgo Operativo.
- Señalar si es un Proceso Crítico.
- Factor de Riesgo.
- Evento de Riesgo.
- Número de eventos en un periodo.
- Severidad (monto) de la pérdida.
- Fecha del evento.
- Recuperación.
- Causas

Toda esta medición se la efectuará con la finalidad de distinguir:

- Eventos raros con severidad fuerte.
- Eventos frecuentes con severidad pequeña.
- Eventos raros con severidad pequeña y que son irrelevantes.
- Eventos frecuentes con severidad fuerte y que haría que el sistema no sería sostenible

4.4.1 Distribución de Severidad.¹⁶

El objetivo de esta distribución es poder representar la severidad de los datos observados, para el efecto es necesario estimar los parámetros, a través de la ***distribución estadística lognormal***.

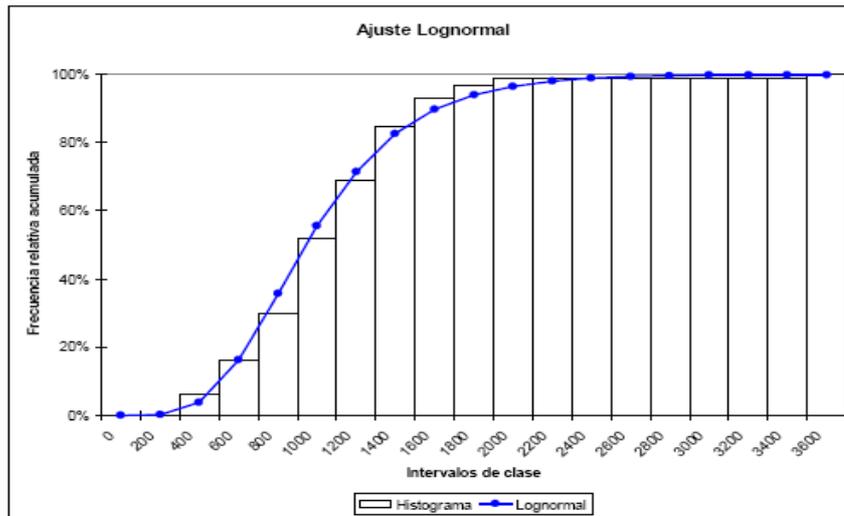
Parámetros de evaluación:

¹⁶ Scalar Consulting, Riesgo Operativo; Análisis y Estructuración de la Base de Datos, Modelos Internos, Gestión de Procesos y Control de Calidad Institucional”, Septiembre 2008.

- Media $\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i$
- Varianza
- Desviación Estándar
- Máximo
- Mínimo

- Momento de orden $\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i^2$

Distribución Lognormal:



Esta distribución tiene dos parámetros: μ y σ , su función de probabilidad es:

$$f(x) = \frac{1}{x\sigma\sqrt{2\pi}} \exp\left(-\frac{1}{2}\left(\frac{\ln(x) - \mu}{\sigma}\right)^2\right)$$

Y su función de distribución acumulada:

$$f(x) = \Phi\left(\frac{\ln(x) - \mu}{\sigma}\right)$$

Sistema de ecuaciones de esta distribución:

$$\begin{cases} E(X) = \exp\left(\mu + \frac{\sigma^2}{2}\right) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i \\ E(X^2) = \exp(2\mu + 2\sigma^2) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i^2 \end{cases}$$

Solución:

$$\sigma = \sqrt{\ln\left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i^2\right) - 2 \ln\left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i\right)}$$

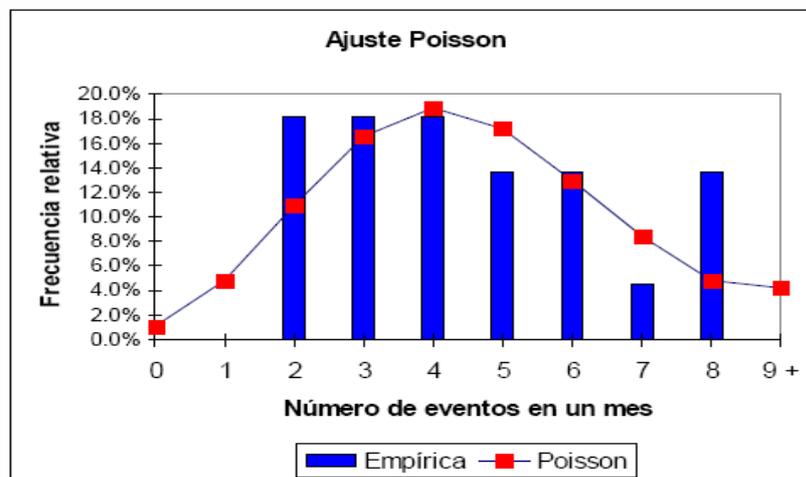
$$\mu = \ln\left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i\right) - \frac{\sigma^2}{2}$$

4.4.2 Distribución de número de eventos¹⁷

El objetivo es encontrar un modelo de distribución que represente a los datos de número de eventos en un periodo dado, para el efecto se estima parámetros a través de una distribución de Poisson, para el efecto es necesario un estudio descriptivo del número de eventos N, donde N representa el número de eventos de un periodo, para el efecto es necesario el cálculo de los siguientes estadísticos descriptivos:

- Media
- Varianza
- Desviación Estándar
- Máximo
- Mínimo

Distribución de Poisson:



Tiene un parámetro λ y su función de probabilidad es:

$$P(N = k) = p_k = \frac{\exp(-\lambda)\lambda^k}{k!}$$

Esperanza: $E(N) = \lambda$

¹⁷ Scalar Consulting, Riesgo Operativo; Análisis y Estructuración de la Base de Datos, Modelos Internos, Gestión de Procesos y Control de Calidad Institucional”, Septiembre 2008

4.4 Impacto financiero en la CFN producto de los retrasos producidos en el Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP).

Como ya se menciona en el numeral 3.3.5, en el capítulo III, se pudo evidenciar que una operación de crédito en la CFN toma en promedio 113.5 días laborables (Cuadro No. 25) y si consideramos que el objetivo de la administración de la CFN, es llegar a gestionar operaciones de crédito, en un período máximo de un mes, es decir en 23 días laborables promedio, (desde que ingresa la solicitud hasta el desembolso), se pudo determinar que por cada operación efectuado en la CFN, se dejó de instrumentar 4.93 operaciones, lo que significa que se dejó de desembolsar 939 operaciones por USD 113'715.378 en el año 2007, que hubiera significado a la CFN ingresos por intereses a una tasa de 9.8%, del orden de USD 11.144.107 al año, es decir este es el monto que constituye la pérdida implícita que le significa a la CFN la demora en el Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP), aspecto que se puede apreciar en la siguiente estimación:

Cuadro No. 31											
MONTO DE OPERACIONES DESEMBOLSADAS CFN - 2007 US\$						ESTIMACION DE LA PERDIDA POR DEMORA EN PROCESO DE DESEMBOLSO EN LA CFN					
OFICINA PROMOTORA	META 2007 POR OFICINA	COLOCACION	(a)	(b)	% CUMPLIMIENTO META CFN	(c)	(d)	e= (c/d)	f= (a * e)	g= (b * f)	MONTO DE INTERESES AL AÑO QUE LA CFN DEJO DE GANAR 9.80%
			NUMERO OPERACIONES	MONTO PROMEDIO POR OPERACION		DIAS LABORABLES QUE TOMA A LA CFN DESEMBOLSAR 1 OPERACION	DIAS LABORABLES OPTIMOS PARA DESEMBOLSAR 1 OPERACION	OPERACIONES QUE NO SE EFECTUARON POR CADA DESEMBOLSO	NUMERO TOTAL DE OPERACIONES QUE NO SE EFECTUARON	MONTO DE OPERACIONES QUE NO SE DESEMBOLSARON	
Quito	18,700,000	11,109,391	102	108,916	20%	113.50	23.00	4.93	503	54,822,427	5,372,598
Ambato	3,300,000	483,000	6	76,241	1%	113.50	23.00	4.93	31	2,383,500	233,583
Ibarra	3,300,000	700,000	10	70,795	1%	113.50	23.00	4.93	49	3,454,348	338,526
Esmeraldas	1,100,000	309,100	6	54,458	1%	113.50	23.00	4.93	28	1,525,341	149,483
Riobamba	1,100,000	40,000	1	40,000	0%	113.50	23.00	4.93	5	197,391	19,344
Guayaquil	15,400,000	6,004,004	28	217,831	11%	113.50	23.00	4.93	136	29,628,456	2,903,589
Cuenca	3,300,000	1,380,000	15	91,489	3%	113.50	23.00	4.93	74	6,810,000	667,380
Manta	4,400,000	2,553,150	20	130,699	5%	113.50	23.00	4.93	96	12,599,240	1,234,726
Machala	3,300,000	465,000	3	141,590	1%	113.50	23.00	4.93	16	2,294,674	224,878
Loja	1,100,000	0	0	0	0%	113.50	23.00	4.93	0	0	0
TOTAL	55,000,000	23,043,645	190	93,202	42%				939	113,715,378	11,144,107

FUENTE: CFN
ELABORACION: Econ. Mauricio Flores I.

Cabe señalar que el Gobierno Nacional, capitalizo a la CFN, durante el año 2007 con USD 100 millones producto de recursos de la cuenta CEREPS, para reactivar el aparato productivo nacional.

CAPITULO V

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- a. Los procesos operativos de crédito en sus fases de preanálisis, análisis e instrumentación son lentos, lo que determina que un crédito en la CFN tome en promedio 113.5 días hábiles. (Cuadro No. 25).
- b. La investigación pudo identificar que los factores de riesgo operativo, en las diferentes fases del proceso de crédito y que son más representativos corresponden a los factores de personas y procesos, siendo más preponderante el factor de riesgo operativo de personas, en el proceso PCP-02 (Analizar solicitudes de crédito) la cual registra un nivel del 65.22%, fundamentalmente por el impacto relacionado con la gestión de los analistas de crédito; en cambio el factor de riesgo operativo de procesos es más representativo en el proceso PCP-03 (Instrumentar operaciones de crédito) con el 55.88%, que tiene que ver con procedimientos.
- c. Se pudo observar, que en lo que tiene que ver con eventos de riesgo operativo del proceso de crédito de primer piso (PCP), el mayor porcentaje de eventos de riesgo operativo se relaciona con el evento EV-7 que corresponde al evento de “Deficiencias en la ejecución de procesos y procesamiento de operaciones” y que tiene que ver con aspectos relacionados a, errores en el ingreso de datos, ejecución errónea de procesos o documentación incompleta., lo cual deja entrever que los aspectos relacionados con procesos y procedimientos tienen una gran relevancia en el proceso de crédito de primer piso y registra niveles de representatividad en las diferentes fases que van desde el 65.22% en el PCP-02, 67.57% en el PCP-01, hasta el 88.24% en el PCP-03.
- d. Es importante destacar que los niveles de valoración para Fraude Interno y externo, registran niveles muy bajos, debido a los controles en los procesos de crédito desde el preanálisis hasta el desembolso.
- e. Se estimó la Pérdida para la CFN implícita en las operaciones no desembolsadas producto de la demora en el procesamiento de las mismas, dado que pudo desembolsar adicionalmente 939 operaciones por USD 113`715.378 en el año 2007, si hubiera contado con procesos ágiles y oportunos, que le hubiera significado ingresos por intereses a una tasa de 9.8%, del orden de USD 11.144.107 al año, es decir este es el monto que constituye la pérdida implícita que le significa a la CFN la demora en el Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP).

- f. Falta de una adecuada inducción y capacitación conlleva el incremento de los procesos de valuación de los proyectos, lo que implica que los niveles de dirección estén inmersos en la gestión operativa y por tanto distraigan su misión que se centra en: planificación, coordinación, control, mejoramiento de productos, procesos y políticas.
- g. Al ser la CFN una institución financiera pública, se encuentra sujeta a cambios en la dirección de la alta gerencia (Presidencia, Gerencia, Subgerencia, Asesoría Jurídica, Gerencias de División, Gerencias Nacionales), que afectan el manejo continuo y permanente de Planes, Estrategias, objetivos y políticas de la Institución.
- h. La estructura organizacional de la CFN que fue aprobada mediante resolución DIR-2007-075 de 31 de julio del 2007, no favorece la gestión crediticia de la CFN, pues se aprobó una estructura vertical que no permite el adecuado flujo de las operaciones de crédito, haciendo que el proceso de crédito sea lento, afectando por tanto el nivel de colocaciones y el cumplimiento de metas.
- i. Existe una alta rotación del personal operativo y por tanto no hay una permanencia de los responsables asignados a los diferentes procesos.
- j. No existe una actualización permanente de los cambios de las políticas de crédito en los manuales, procesos y procedimientos enmarcados en la norma ISO, además de una adecuada difusión de dichos cambios, entre los responsables a nivel nacional de las operaciones de crédito de primer piso.

Las conclusiones anotadas anteriormente conducen a:

1. Productividad insuficiente para cumplir las metas institucionales tanto de aprobación como de desembolso de operaciones de crédito.
2. Carga de trabajo por analista excesiva que se traduce en ciclos largos y extensos trámites que repercuten en la atención a clientes

5.1 RECOMENDACIONES

- a. Redefinir los procesos internos, a fin de agilizar la tramitación de los créditos sin descuidar aspectos relacionados con riesgo de crédito, orientando la gestión de la CFN a los segmentos y sectores que el gobierno nacional desea impulsar, como por ejemplo las Apuestas Productivas del Gobierno Nacional.
- b. Es necesario establecer un análisis de capacidad operativa de las unidades de negocio por oficina a fin de definir el personal, competencias de los mismos, recursos e infraestructura requerida para atender las metas institucionales.

- c. Redefinición de una estructura de crédito que permita agilizar los procesos y procedimiento de crédito eliminando instancias de aprobación innecesarias que retrasan los procesos de análisis y aprobación.
- d. Esta nueva estructura de crédito deberá darse especial importancia, a la etapa de preanálisis, como una fundamental en el proceso (PCP), pues aquí se identifica las necesidades del cliente para recibir financiamiento de parte de la CFN, validando por sector económico, los requisitos mínimos establecidos, constituyéndose esta etapa en un prefiltro, que identifique los clientes y proyectos viables.
- e. Establecer Jefaturas o responsables por monto de crédito solicitado, para evitar retrasos en los procesos de calificación y a su vez gestionar una especialización en la calificación de proyectos por nivel de monto de crédito requerido, con los debidos controles desde el punto de vista de riesgo crediticio, permitiendo la evacuación de evaluaciones de crédito de manera ágil y oportuna, gestionando la administración y control de todos los riesgos en sus etapas de evaluación, aprobación, instrumentación, desembolso, seguimiento y recuperación.
- f. Implementar una unidad de atención al cliente a fin de mejorar la atención a las necesidades del mismo, impulsando una política de atención y servicio al cliente.
- g. Actualizar permanentemente y de manera oportuna la normativa interna y el Manual de Crédito, en función del Sistema de la Calidad que está vigente.
- h. Implementar un portal de servicio al cliente en la web, en el que se pueda cargar solicitudes de crédito, determinar preliminarmente niveles de endeudamiento, perfiles de riesgo de conformidad a las Metodologías y Manuales de Crédito.
- i. Implementar tiempos de ciclo óptimos, para las diferentes fases del Proceso de Crédito de Primer Piso (PCP), de manera que se optimice la atención al cliente, sin descuidar el riesgo crediticio, precautelando la solvencia patrimonial.
- j. Especialización y segmentación de Oficiales de Crédito, por tipo de sujeto de crédito, actividad a financiar, montos y facilidades de crédito.
- k. Conformación de equipos de trabajo, responsables del diseño de nuevas facilidades, para el diseño de procedimientos operativos, previo al lanzamiento del producto al mercado.
- l. Conformación del área de Asistencia Técnica, para el apoyo en la implementación de proyectos productivos y promover el acercamiento con cámaras, gremios y asociaciones vinculados al sector productivo.
- m. Dentro del proceso de mejora continua, es necesaria la retroalimentación permanente del Proceso de Crédito de Primer Piso, para evaluar indicadores de gestión e implementar medidas correctivas en el proceso.

La implementación de estas recomendaciones, permitirá que la CFN a través de su área de crédito de primer piso cumpla con los siguientes objetivos fundamentales:

- Mejorar los niveles de atención y satisfacción de los potenciales clientes que acceden a la CFN, proporcionando productos y servicios crediticios en las mejores condiciones de calidad, rentabilidad y riesgo.
- Implementar estrategias, procesos y procedimientos que permitan contribuir al mejoramiento continuo del riesgo de crédito y operativo al interior de la CFN.

BIBLIOGRAFIA

Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Resolución JB-2005-834

20 octubre del 2005

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

Convergencia internacional de medidas y normas de capital

Marco revisado

Junio de 2004

Basle Committee on Banking Supervision

Operational Risk Management

September 1998

Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria

Administración de Riesgo Operacional

Basilea 1998

Basel Committee on Banking Supervision

Consultative Document Operational Risk

Supporting Document to the New Basel Capital

January 2001

Basel Committee on Banking Supervision

Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk

February 2003

Presentación Seminario ALIDE – Taller Internacional “Riesgo Operativo y Control de Calidad Institucional en la Banca”

San José, Costa Rica, 9 al 12 de octubre de 2006.

Luis Bogantes Rodríguez, *Director de Riesgos Operativos* Banco Nacional de Costa Rica.

Presentación Seminario ALIDE – Taller Internacional Riesgo Operativo y Control Institucional de la Calidad en Banca

San José, Costa Rica, 9 al 12 de octubre de 2006

Econ. y Mat. Enrique Navarrete

Presentación Seminario ALIDE– Taller Internacional “Riesgo Operativo y Control de Calidad Institucional en la Banca”

San José, Costa Rica, 9 al 12 de octubre de 2006

Eduardo Ojeda *Asesor de la Presidencia y Gerencia General en Basilea II*

Banco del Desarrollo, de Chile

Presentación Seminario ALIDE– Taller Internacional Riesgo Operativo y Control de Calidad Institucional en la Banca

San José, Costa Rica, 9 al 12 de octubre de 2006

Gines Rivero García *Subdirector de Información de Administración de Riesgos*

Nacional Financiera S. N. C. (NAFIN)
