



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión

**“PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO DE UNA SOCIEDAD
FINANCIERA EN EL ÁREA DE CARTERA DE CRÉDITOS PARA
EL PERÍODO 2009 EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

TESINA DE GRADO

SEMINARIOS DE GRADUACIÓN: PLAN DE CONTINUIDAD DEL
NEGOCIO

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN
ESPECIALIZACIÓN SEGUROS

Presentado por:
Erika Paola Abatte Delgado

INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN
ESPECIALIZACIÓN CALIDAD DE PROCESOS

Presentado por:
Raquel Patricia Guamán Pacheco

Guayaquil – Ecuador

2009

DEDICATORIA

Esta tesina esta dedicada a Dios, a mis padres, a mis hermanos, y a Freddy por el apoyo incondicional brindado en todos los momentos de mi carrera y por contribuir para formarme como profesional.

Erika

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios, por guiarme en este largo sendero y darme la fortaleza para levantarme en aquellos momentos difíciles de mi vida; a toda mi familia por su apoyo y dedicación; y también a aquellas personas que hoy lastimosamente ya no están físicamente conmigo, que son mis abuelitos, sin embargo sus recuerdos, palabras y su cariño siempre permanecerán en mi.

Raquel

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por el amor incondicional ofrecido durante cada segundo de mi vida, a mi padre porque durante toda su vida ha sido quien a estado a mi lado guiándome para poder convertirme en una profesional, a mi madre por sus palabras de ánimo y sus sabios consejos, a Freddy por estar a mi lado brindándome toda su confianza, apoyo, amistad, amor y fuerzas para luchar por conseguir este objetivo tan anhelado y por ser la persona que siempre confió y creyó que lo lograría gracias, a Danny y a Helen quienes con sus palabras me motivaron.

Mil gracias a ustedes que son parte fundamental en mi vida porque con su completo apoyo y sabiduría, cumplí mis metas y así contribuyeron a mi formación profesional.

A Raquel, gracias amiga porque con tu esfuerzo y colaboración conseguimos el desarrollo de nuestra tesina.

Erika

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme brindado la oportunidad de venir a este mundo y compartir gratos momentos con los seres a los que quiero y además permitirme haber llegado a este punto en mi vida en el que estoy cumpliendo una meta más de las muchas a las que aspiro alcanzar; a mi familia, que siempre me ha dado su apoyo incondicional para lograr mis objetivos propuestos; mis tíos que ellos han sido y son un pilar muy importante en mi vida; y todas aquellas personas que de una u otra manera me han motivado para conseguir mis metas anheladas.

Además, agradezco a mi amiga Erika que con su apoyo y dedicación pudimos hacer realidad una meta más.

Raquel

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de ésta Tesina de Grado, me corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

Erika Abatte Delgado

Raquel Guamán Pacheco

RESUMEN

Nuestro trabajo consiste en diseñar y probar un “Plan de Continuidad de Negocio de una Sociedad Financiera en el Área de Cartera de Créditos para el periodo 2009, en la ciudad de Guayaquil”.

Hemos efectuado un análisis del área de crédito, con el objetivo de identificar los principales riesgos que pueden afectar las operaciones de la Financiera.

Nuestra tesina está constituida por cuatro capítulos, en los cuales podremos observar los conceptos básicos de lo que es un Plan de Continuidad del Negocio, los riesgos, supuestos que afronta una Financiera y las diversas alternativas existentes que minimicen los impactos dentro de la organización.

En el capítulo 1, se exponen las definiciones más importantes de los términos usados en el desarrollo de la tesina, que nos ayudarán a entender de una mejor manera lo que es un Plan de Continuidad del Negocio orientado al área de crédito.

En el capítulo 2, se explica una breve descripción de la empresa, que comprende: historia de la Financiera, misión, visión, principales clientes y proveedores, el análisis del FODA y la identificación del core business.

En el capítulo 3, se presenta el desarrollo del Plan de Continuidad del Negocio en el que se destacan el objetivo principal, alcance, Análisis del Impacto del Negocio (BIA), procesos del área, riesgos observados y los posibles impactos financieros y operacionales, que conllevarían la materialización de los mismos. Además, se estimará el tiempo y punto de recuperación, ponderación de perfiles del proceso de crédito, análisis, cuantificación y selección de alternativas de recuperación. Conjuntamente, se mostrará la prueba y validación del BCP.

En el capítulo 4, se detallan las conclusiones y recomendaciones respecto al Plan de Continuidad del Negocio.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
ÍNDICE GENERAL.....	III
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ABREVIATURAS.....	X
INTRODUCCIÓN.....	XI
CAPÍTULO 1.....	1
1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO.....	1
1.2. OBJETIVO DEL PLAN.....	1
1.3. ANÁLISIS DE IMPACTO EN EL NEGOCIO (BIA).....	1
1.4. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DEL PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.....	2
1.5. RIESGO.....	2
1.6. DESASTRE.....	2
1.7. IMPACTO OPERACIONAL Y FINANCIERO.....	2
1.8. CLASIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES.....	3
1.8.1. CRÍTICAS.....	4
1.8.2. VITALES.....	4
1.8.3. SENSITIVAS.....	4
1.8.4. NO CRÍTICAS.....	4
1.9. PUNTO OBJETIVO DE RECUPERACIÓN.....	4
1.10. TIEMPO OBJETIVO DE RECUPERACIÓN.....	5

1.11. CORE BUSINESS.....	5
1.12. CRÉDITO.....	5
CAPÍTULO 2.....	6
2. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS DE CREDITICIA S. A.....	6
2.1. HISTORIA.....	6
2.2. GRANDES RETOS Y ASPIRACIONES.....	7
2.3. MISIÓN	8
2.4. VISIÓN	8
2.5. VALORES CORPORATIVOS	9
2.6. PRINCIPALES CLIENTES Y PROVEEDORES	9
2.6.1. CLIENTES	9
2.6.2. PROVEEDORES	10
2.7. PRODUCTOS	10
2.8. ANÁLISIS DEL FODA	12
2.8.1. FORTALEZAS	13
2.8.2. OPORTUNIDADES	13
2.8.3. DEBILIDADES	14
2.8.4. AMENAZAS	15
2.9. IDENTIFICACIÓN DEL CORE BUSINESS DEL NEGOCIO.....	16
2.10. EVALUACIÓN DEL RIESGO	22
2.11. MATRIZ DE RIESGOS Y EVENTOS.....	22
CAPÍTULO 3	23
3. PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	23
3.1. OBJETIVO	23
3.2. ALCANCE	23
3.3. ANALISIS DE IMPACTO DEL NEGOCIO (BIA)	23
3.3.1. OBJETIVO DEL BIA	23
3.3.2. SUPUESTOS DEL BIA	24
3.3.3. MATRIZ DE RIESGOS CON SUS RESPECTIVOS SUPUESTOS.....	24

3.4. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y FUNCIONES DEL ÁREA DE CRÉDITO.....	24
3.4.1. DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	24
3.4.2. ORIGEN E INICIO DEL CRÉDITO.....	25
3.4.3. NEGOCIACIÓN.....	25
3.4.4. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE CRÉDITO.....	25
3.4.5. APROBACIÓN.....	26
3.4.6. DOCUMENTACIÓN Y CONTROL.....	26
3.4.7. CONTABILIZACIÓN.....	27
3.4.8. DESEMBOLSO.....	27
3.5. IMPACTO FINANCIERO Y OPERACIONAL.....	27
3.5.1. TABLA DE PROBABILIDADES Y VULNERABILIDADES.....	27
3.6. IDENTIFICACIÓN DEL AREA DE TRABAJO EN CREDITICIA S.A.....	30
3.7. ORGANIGRAMA DE CREDITICIA S.A.....	31
3.8. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE CREDITICIA S.A.....	31
3.9. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y ATRIBUTOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO.....	31
3.9.1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.....	31
3.9.1.1. Objetivo general del puesto.....	32
3.9.1.2. Atribuciones y responsabilidades específicas.....	32
3.9.1.3. Alcance del puesto	33
3.9.1.4. Habilidades, requerimientos y competencia del puesto.....	33
Perfil del ocupante del puesto Gerente de Crédito.....	33
3.9.2. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.....	34
3.9.2.1. Objetivo general del puesto.....	34
3.9.2.2. Atribuciones y responsabilidades específicas.....	34
3.9.2.3. Alcance del puesto	36
3.9.2.4. Habilidades, requerimientos y competencia del puesto.....	36
Perfil del ocupante del puesto Oficial de Crédito.....	36

3.9.3. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.....	37
3.9.3.1. Objetivo general del puesto	37
3.9.3.2. Atribuciones y responsabilidades específicas.....	37
3.9.3.3. Alcance del puesto	39
3.9.3.4. Habilidades, requerimientos y competencia del puesto.....	39
Perfil del ocupante del puesto Asistente de Crédito.....	39
3.9.4. OBJETIVO DEL ÁREA DE CRÉDITO.....	39
3.10. PONDERACIÓN DE LOS PUESTOS	40
3.11. IDENTIFICACIÓN DE OPERACIONES.....	41
3.11.1. CRÍTICAS.....	41
3.11.1.1. Análisis y Evaluación.....	41
3.11.1.2. Documentación y Control.....	42
3.11.2. VITALES.....	42
3.11.2.1. Contabilización y Desembolso.....	42
3.11.2.2. Aprobación.....	43
3.11.3. SENSITIVOS.....	43
3.11.3.1. Determinación del mercado objetivo.....	43
3.11.3.2. Origen e iniciación del crédito.....	44
3.11.3.3. Administración y seguimiento del crédito.....	44
3.11.4. NO CRÍTICAS.....	44
3.11.4.1. Negociación y estructuración.....	44
3.12. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS PARA EL PROCESO DE CRÉDITO.....	45
3.13. CUANTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA EL PROCESO DE CRÉDITO.....	46
3.13.1. CUANTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS POR EVENTOS.....	46
3.13.1.1. Incendios o conatos de incendio dentro del edificio de la Financiera.....	46
3.13.1.2. Ausencia Temporal o Permanente del personal clave.....	49
3.13.1.3. Falta de Experiencia del personal de crédito.....	49

3.13.1.4. Robo de la documentación (certificados de depósito, pagarés, cheques).....	50
3.13.1.5. Sabotaje Computacional.....	50
3.14. DECISIÓN DE ALTERNATIVAS.....	51
3.14.1. PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.....	51
3.15. REALIZACIÓN DE LA PRUEBA BCP.....	52
3.16. EXPLICACIONES DE RESULTADOS.....	55
3.16.1 BURÓ DE CRÉDITO.....	55
3.16.2. SITUACIÓN FINANCIERA.....	56
3.16.3. REFERENCIAS BANCARIAS Y LABORALES.....	57
3.16.4. AVALÚOS.....	57
3.16.5. ESCRITURAS DE HIPOTECAS INSCRITAS EN EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD A FAVOR DE LA SOCIEDAD FINANCIERA.....	58
3.16.6. PÓLIZAS DE SEGUROS ENDOSADAS A FAVOR DE LA SOCIEDAD FINANCIERA.....	58
CAPÍTULO 4	60
4.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
4.1. CONCLUSIONES.....	60
4.2. RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Tipos de Crédito.....	17
Gráfico 2.2. Créditos concedidos por Cartera años 2005-2007.....	18
Gráfico 2.3. Créditos concedidos por Cartera año 2005.....	19
Gráfico 2.4. Créditos concedidos por Cartera año 2006.....	19
Gráfico 2.5. Créditos concedidos por Cartera año 2007.....	20

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I: Tipos de Crédito	17
Tabla II: Créditos concedidos por Cartera.....	18
Tabla III: Cuantificación del Impacto Financiero y Operativo.....	29
Tabla IV: RPO y RTO para los eventos.....	30
Tabla V: Ponderación de Puestos del Departamento de Crédito.....	40
Tabla VI: Clasificación de Operaciones del Proceso de Crédito.....	41
Tabla VII: Alternativas planteadas para eventos.....	45
Tabla VIII: Cuantificación para alternativas.....	46
Tabla IX: Criterio de Selección.....	53
Tabla X: Resultados de la muestra seleccionada.....	54
Tabla XI: Resultados de la muestra seleccionada.....	56

ABREVIATURAS

BCP	Plan de Continuidad del Negocio
BIA	Análisis de Impacto del Negocio
S.A.	Sociedad Anónima
VS.	Versus
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
BEV	Banco Ecuatoriano de la Vivienda
CFN	Corporación Financiera Nacional

INTRODUCCIÓN

Un plan de continuidad de negocio (BCP) debe garantizar las operaciones necesarias para cumplir con el funcionamiento establecido en el desarrollo habitual del negocio ante cualquier tipo de desastre, interrupción o contingencia.

La participación de toda la compañía es crucial para el éxito del desarrollo y ejecución del BCP. La dirección general es el primer responsable del desarrollo del plan de continuidad, debiendo garantizar los activos de la compañía y la viabilidad de la organización.

Dado los acontecimientos de recientes desastres producidos a nivel mundial, así como la evolución de la tecnología; han afectado a todos los países y sectores del mundo, pero cabe recalcar, que estos impactos no afectan en la misma magnitud a los diversos sectores. Del mismo modo, dependiendo del tamaño de la compañía, las acciones varían considerablemente.

Enfocándonos a la Sociedad Financiera en estudio, la cual es considerada una mediana empresa, por los productos que comercializa y el personal que mantiene, los impactos que se presentarían en ella serían significativos; sin embargo, si los comparamos con una grande empresa, las pérdidas que se ocasionarían no serían iguales, debido al tamaño de las mismas.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

1.1. PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO

Un plan de continuidad de negocio (BCP) debe garantizar las operaciones necesarias para cumplir con el funcionamiento establecido en el desarrollo habitual del negocio ante cualquier tipo de desastre, interrupción o contingencia. [2]

1.2. OBJETIVO DEL PLAN

Proporcionar procedimientos y lineamientos para mantener las operaciones esenciales del negocio, mientras se realiza la recuperación de los procesos interrumpidos por eventos inesperados. [2]

1.3. ANÁLISIS DE IMPACTO EN EL NEGOCIO (BIA)

El Análisis de Impacto en el Negocio, analiza los impactos financieros y operacionales de las interrupciones de las actividades dentro de las áreas y procesos del negocio de una organización. [2] Es un componente fundamental del plan de continuidad de una empresa. Incluye un componente exploratorio para encontrar algunas debilidades y constituye un componente de planeación para desarrollar estrategias que permitan reducir el riesgo.

El resultado del análisis, es un reporte del estudio del impacto en el negocio, es el que describe los riesgos potenciales para la empresa objeto de estudio. Uno de los supuestos básicos sobre los cuales se fundamenta el análisis de impacto, es que cada componente de la organización depende de la continuidad de los otros componentes, pero algunos son más críticos que otros y requieren mayor asignación de recursos en el momento de un desastre. [2]

1.4. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DEL PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

Desarrollar y presentar diferentes estrategias y seleccionar la más apropiada para recuperarse de un desastre identificados en la etapa del BIA.

La selección depende de:

- Criticidad del proceso y aplicaciones que lo soportan
- Costo
- Tiempo requerido para recuperarse
- Seguridad

Para cualquier amenaza, la acción más efectiva debe estar orientada a:

- Eliminar las amenazas completamente
- Minimizar la probabilidad de ocurrencia
- Minimizar el efecto de ocurrencia

1.5. RIESGO

Es una amenaza, que de llegar a materializarse puede afectar negativamente a la compañía y causar grandes pérdidas monetarias como operacionales.

1.6. DESASTRE

Interrupción que hace, que los recursos críticos de un negocio, queden inoperantes por un tiempo que impacte adversamente al negocio.

1.7. IMPACTO OPERACIONAL Y FINANCIERO

Son niveles que representan las evaluaciones relativas de las consecuencias en las interrupciones de los procesos del negocio tanto financieros como operativos. [2]

Los impactos financieros se refieren a las pérdidas monetarias tales como: pérdidas en ventas, pérdidas en fondos de inversión y multas contractuales.

Los impactos operacionales representan pérdidas no monetarias relacionadas a las operaciones del negocio, y pueden incluir pérdidas de ventajas competitivas, deterioro de la imagen de la empresa frente a los inversionistas, pésimo servicio al cliente, personal con escasos valores, entre otros.

1.8. CLASIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES

Las operaciones se clasifican en:

1.8.1. CRÍTICAS

Pueden realizarse sólo si las capacidades se reemplazan por otras idénticas. No pueden reemplazarse por métodos manuales. Muy baja tolerancia a interrupciones. Muy alto costo de interrupción.

1.8.2. VITALES

Pueden realizarse manualmente por periodo breve. Un poco más de tolerancia a interrupciones vs. críticas. Costo de interrupción un poco más bajos, sólo si son restaurados dentro de un tiempo determinado (5 ó menos días).

1.8.3. SENSITIVAS

Pueden realizarse manualmente por un periodo prolongado, a un costo tolerable. Proceso manual difícil, requiriendo personal adicional.

1.8.4. NO CRÍTICAS

Pueden interrumpirse por tiempos prolongados a un costo pequeño o nulo. No requiere de esfuerzos para ponerse al día.

1.9. PUNTO OBJETIVO DE RECUPERACIÓN

Expresa la tolerancia a las pérdidas de datos como resultados de las operaciones interrumpidas. Es la medida del tiempo entre el último respaldo de datos y la interrupción de operaciones. [2]

1.10. TIEMPO OBJETIVO DE RECUPERACIÓN

Está asociado es la longitud de tiempo entre la ocurrencia de un desastre y la recuperación de los recursos; indica el tiempo disponible para recuperar los recursos interrumpidos.

Pero no asegura de ninguna forma la continuidad de las operaciones si no existe un plan de continuidad de negocio que lo soporte. [2]

1.11. CORE BUSINESS

Es el eje del negocio, es decir, la actividad principal de la compañía la cual le permite obtener la mayor cantidad de ingresos dentro del sector donde se encuentra.

1.12. CRÉDITO

Para los fines de esta tesina, se considera crédito a la otorgación de valores que se realiza a determinadas personas para que ellas inviertan en sus fines específicos, las cuales deberán rembolsar ese valor más intereses en tiempos previamente pactados.

CAPÍTULO 2

2. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS DE CREDITICIA S. A.

El propósito de este capítulo es conocer la actividad a la que se dedica la empresa objeto de estudio y la determinación del core business de la misma.

2.1. HISTORIA

Crediticia S.A., inició sus operaciones como intermediaria financiera el 10 de julio de 1992, bajo la administración del señor José Arízabal Maridueña con razón social y actual denominación como Crediticia S.A., fue aprobada mediante resolución N° SB-94-1608, expedida el 11 de octubre de 1994, por el Superintendente de Bancos de ese entonces, e inscrita en el Registro Mercantil el 9 de noviembre del mismo año. [1]

El Grupo Crediticio S.A. , entidad de derecho privado, sin fines de lucro, que agrupa mediante afiliación voluntaria a más de cien mil servidores del sistema educativo fiscal, en su empeño constante de otorgar prestaciones que eleven la calidad de vida de sus miembros y de otros sectores sociales no atendidos por la banca tradicional, y en la aspiración de plasmar el concepto de propiedad colectiva, en el primer Banco de estas características

en el país, por acuerdo y disposición de la Convención Nacional, desde febrero del año 2002, los afiliados inician el aporte mensual de un dólar, para alcanzar estos objetivos. [1]

El 19 de diciembre del 2003 se transfieren las acciones a nombre del Grupo Crediticio S.A., como único accionista y en representación de todos sus afiliados, y luego de un acordado proceso de traspaso de la administración, el 1° de junio del 2004, se asume la administración. [1]

El Grupo Crediticio S.A. ha sido semillero de no pocas ideas e instituciones que han dado renombre a su administración y han aportado al progreso del Magisterio y a la creación de un hecho inédito en el país; la demostración de que “gente sencilla puede hacer grandes cosas” [1]

2.2. GRANDES RETOS Y ASPIRACIONES

En la actualidad se abren nuevas perspectivas; por mandato de la XI Convención Nacional de febrero de 2007 y por ser uno de los 5 grandes ejes del Plan Quinquenal del El Grupo Crediticio S.A. Crediticia S.A. tiene el reto de transformarse en el Banco del Magisterio. Pero no cualquier banco, sino uno que sea capaz de ofertar al sector educativo fiscal y a los sectores de la sociedad organizados, soluciones financieras integrales, a través del ahorro y el crédito productivo. [1]

Un nuevo concepto de banca fundamentado en promover una cultura financiera entre los sectores sociales organizados, emprendedores de proyectos productivos solidarios, invisibilizados por el sector financiero tradicional; lograr costos de operación competitivos mediante procesos de gestión eficientes, incorporando el valor agregado de la organización social y sus proyectos productivos, y, creando valor para el accionista. [1]

2.3. MISIÓN

Crediticia S.A. Sociedad Financiera, está orientada a atender las necesidades financieras de la clase trabajadora ecuatoriana, dando la posibilidad a nuestros clientes para que creen valor a través de soluciones financieras integrales, proporcionadas por colaboradores éticos, profesionales y comprometidos, y de esta manera quienes se beneficien de nuestros servicios, puedan mejorar su calidad de vida, la de sus familias y la del país en general. [1]

2.4. VISIÓN

Ser la institución financiera más sólida, confiable e innovadora del país. Demostrando que la solidaridad y el unionismo del magisterio ecuatoriano, concretados en la primera experiencia financiera de propiedad colectiva en el país, genera productos y servicios financieros de excelencia a bajos costos. Sirviendo a la mayor cantidad de ecuatorianos, principalmente a aquellos que no tienen acceso al sector financiero tradicional. [1]

2.5. VALORES CORPORATIVOS

- Solidaridad
- Excelencia
- Creatividad
- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Calidez
- Honestidad y transparencia
- Creación de valor de la propiedad colectiva.

2.6. PRINCIPALES CLIENTES Y PROVEEDORES

2.6.1. CLIENTES

Los principales clientes identificados en nuestra compañía son los maestros que pertenecen al Magisterio Ecuatoriano, los cuales no solamente son los que se encuentran en servicio activo sino aquellos que han hecho uso de su jubilación. Además en esta Sociedad Financiera también hay clientes que no pertenecen obligatoriamente al Magisterio sino que instituciones relacionadas con el mismo.

A continuación se detalla un listado de los clientes de la Sociedad Financiera:

- Profesores
- Rectores
- Jubilados

- Instituciones relacionadas con el Magisterio (Particulares, empresas)
- Colegios de profesionales e instituciones gremiales.
- Personas naturales relacionadas con el Magisterio, familiares u otros referidos.

2.6.2. PROVEEDORES

Los principales proveedores que hemos identificado en nuestra compañía están listados a continuación:

- Maestros
- CALTEC S.A.
- Calificadora de Riesgos Pacific Credit Rating S. A.
- Datacom S. A.
- Akros Solutions S. A.
- ARSEG S.A.
- Bic Ecuador (ECUABIC) S. A.
- Industrias Textiles Fátima C. A.
- Viececsa Vigilancia Electrónica S. A.

2.7. PRODUCTOS

Los productos que ofrece la Sociedad Financiera son de carácter financiero, los cuales mencionamos a continuación: [1]

- Certificados de Depósito

Es un documento de inversión que genera un rendimiento superior al de una cuenta de ahorros. Público en General Afiliados al Grupo Crediticio S.A. [1]

- Plan Financiero Institucional

El Grupo Crediticia S.A. y su Financiera Crediticia S.A., con la finalidad de atender a las Organizaciones sociales, Colegio de profesionales, Organizaciones del Magisterio, Instituciones educativas y Clientes corporativos ha desarrollado su producto Plan Financiero Institucional, para así contribuir a un adecuado uso de sus recursos financieros de una manera coordinada y planificada. [1]

- Pensión Solidaria para Jubilados

Es una pensión complementaria a la pensión que recibe del IESS, generada a través de los intereses ganados por su inversión en un certificado de depósito. [1]

- Créditos

Se clasifican en:

Comerciales

Vivienda

Consumos

Microcréditos

2.8. ANÁLISIS DEL FODA

El análisis del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es la herramienta estratégica utilizable para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente de las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades
- Contrarrestar amenazas
- Corregir debilidades

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

- Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización.
- Deben evaluarse:
- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos
- Capacidad de satisfacer al cliente.

2.8.1. FORTALEZAS

- Solidez y respaldo patrimonial del Grupo Crediticio S.A.
- Alianza Estratégica Grupo Crediticio S.A.
- Infraestructura Tecnológica de punta.
- Edificio Propio.

2.8.2. OPORTUNIDADES

- Red nacional del Grupo Crediticio S.A.
- 107.000 miembros del sistema educativo como potenciales clientes, por sus derechos en el patrimonio de Crediticia S.A.
- Plan de Incentivo para la Jubilación Voluntaria, en el Ministerio de Educación.
- Esta oportunidad se convierte a la vez en una debilidad por cuanto nos volvemos dependientes de la captación de los recursos de los jubilados.

- Tasas competitivas para certificados de depósito y productos de ahorro de acuerdo a los factores de mercado y que no afecten la estabilidad institucional.
- Planes de vivienda del Grupo Crediticio S.A. y del Gobierno Nacional.
- Capacidad de ahorro del sector de mayores ingresos en el Magisterio.
- Sectores del Magisterio que incursionan en actividades productivas.
- Afinidad de los accionistas con sectores productivos organizados.
- Sectores sociales afines al Magisterio.
- Convenio de redescuento de cartera con el IESS BEV y CFN. La posibilidad de convertirse en una debilidad cuando las líneas de redescuento se agoten, y se tengan que cubrir con recursos propios créditos especialmente de vivienda.
- Titularización de cartera inmobiliaria y emisión de obligaciones.
- Líneas de créditos de organismos multilaterales y gobiernos que fomentan el microcrédito.
- Ofertas en el sistema financiero para tercerizar servicios utilizables por Crediticia S.A. No contamos con un número de clientes suficientes para aprovechar los servicios de otras instituciones financieras.
- Contar con un Manual específico para Banca Social.

2.8.3. DEBILIDADES

- No se cuenta con el patrimonio Técnico necesario para transformar Crediticia S.A. en Banco. \$ 7.886.820.00.

- Limitado posicionamiento en el magisterio. Por competencia directa con el Grupo Crediticio S.A.
- Limitado aprovechamiento de la solidez patrimonial.
- Ausencia de estrategia comercial para captaciones, falta de productos financieros diseñados a la medida de las necesidades de nuestros clientes naturales y un bajo nivel de captaciones. Es una debilidad por cuanto no se han diseñado productos o no han sido explotados.
- Incumplimiento parcial del plan estratégico.
- Desconocimiento de la visión y misión de la Banca social por parte de los empleados de Crediticia S.A.
- Falta de experiencia y de formación técnica en el sistema financiero de los miembros del Directorio de Crediticia S.A.

2.8.4. AMENAZAS

- Prejuicios por la identificación Política del Magisterio.
- Plan del Gobierno Nacional orientado a fomentar el microcrédito. Se convierte en una amenaza por cuanto el Gobierno se encuentra promoviendo los microcréditos a través de la Banca Estatal lo que lleva a que seamos poco competitivos por tasas y plazos.
- Creación del Banco del Afiliado, y entrega de créditos hipotecarios por parte del IESS.
- Competencia desleal de instituciones financieras que tienen relación con el magisterio.

- Inestabilidad política.
- Suspensión de pagos en el Magisterio.

2.9. IDENTIFICACIÓN DEL CORE BUSINESS DEL NEGOCIO

Crediticia S. A. es una compañía que ofrece productos financieros entre los cuales están:

- Certificados de Depósito
- Plan Financiero Institucional
- Pensión Solidaria para Jubilados
- Créditos

Para analizar el core business, hemos escogido el área de crédito como objeto de estudio, dentro de la cual tenemos la cartera de créditos que está clasificada en cuatro tipos que son:

- Sector Comercial
- Sector Consumo
- Sector Vivienda
- Sector Microempresa

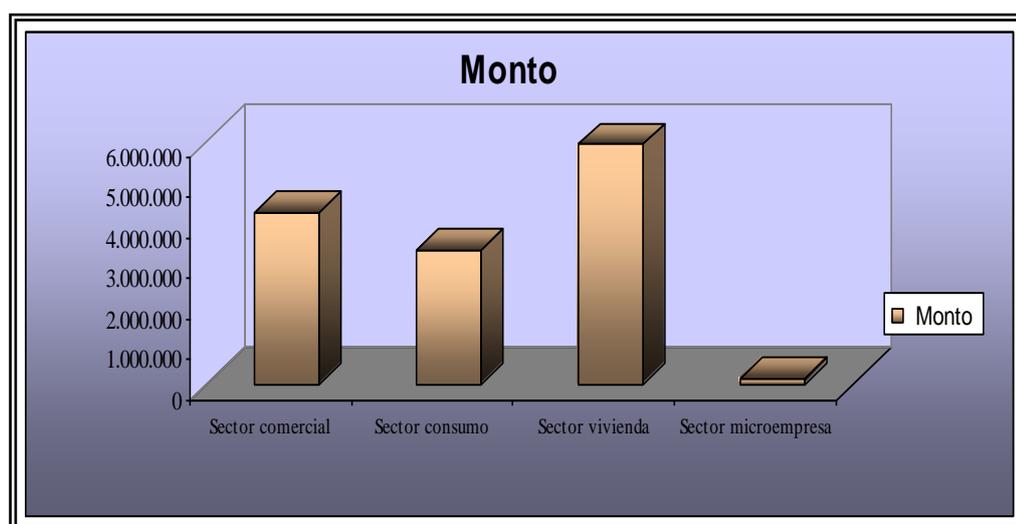
En el área de créditos hemos identificado que la concesión de créditos en el periodo 2008 ha sido de la siguiente manera:

Tabla I: Tipos de Crédito

Código	Cuenta Contable	Monto	%
1401	Sector comercial	4.249.872,86	31%
1402	Sector consumo	3.301.521,78	24%
1403	Sector vivienda	5.916.093,99	43%
1404	Sector microempresa	144.306,04	1%
	TOTAL	13.611.794,67	100%

Fuente: Crediticia S.A.

A través de esta identificación podemos observar que el core business en el área de créditos de nuestra compañía es el Sector Vivienda con un monto de \$5.916.093,99 que representa el 43% del total de créditos concedidos.

Gráfico 2.1. Tipos de Crédito

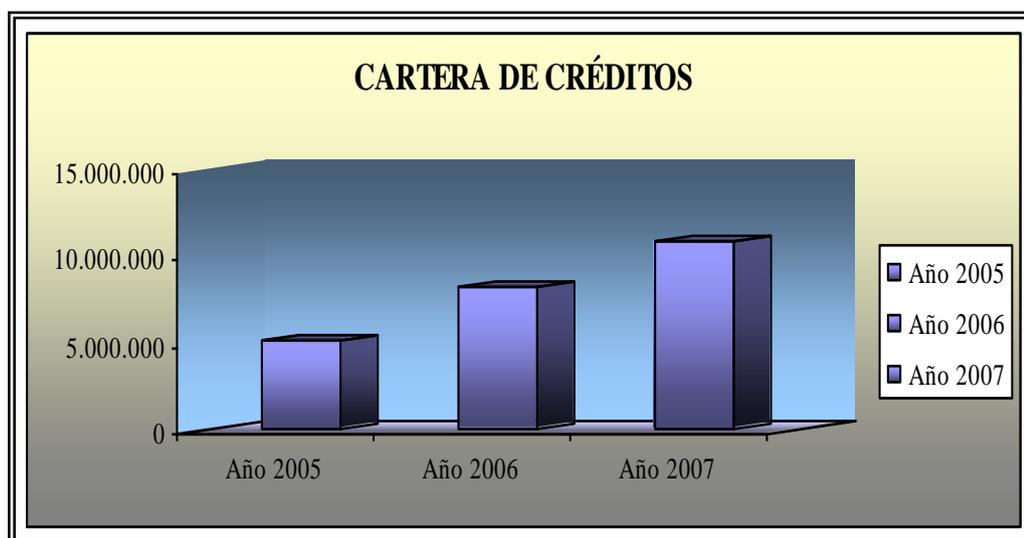
Elaborado por: Los autores

Fuente: Crediticia S.A.

Tabla II: Créditos concedidos por Cartera

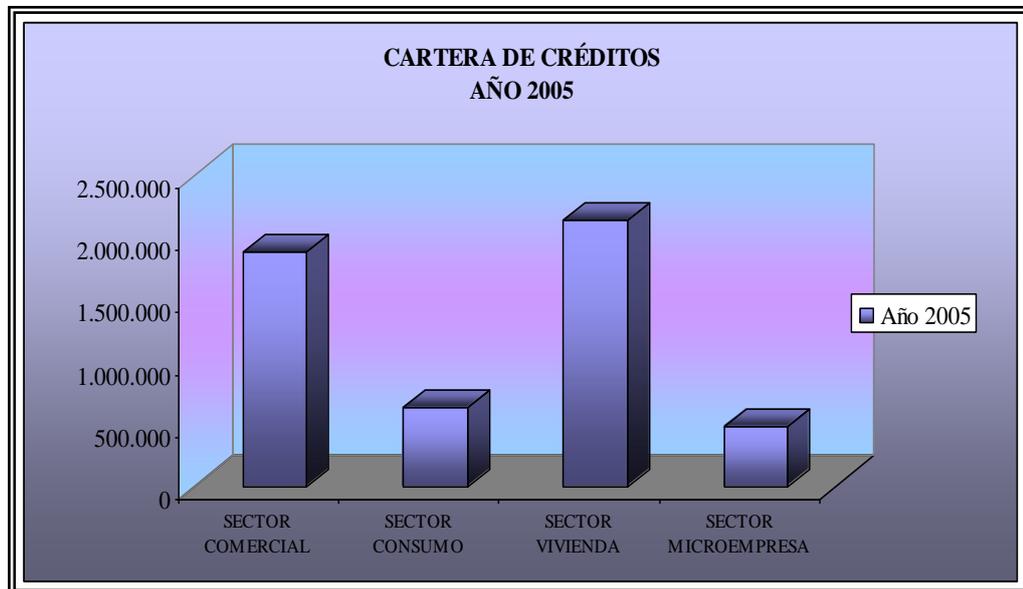
Código	Cuenta Contable	Año 2005	%	Año 2006	%	Año 2007	%
1401	SECTOR COMERCIAL	1,876,355,75	37%	2,231,918,81	27%	3,116,081,22	29%
1402	SECTOR CONSUMO	637,729,71	12%	1,232,246,28	15%	3,269,875,24	30%
1403	SECTOR VIVIENDA	2,131,847,52	42%	4,586,079,52	55%	4,310,000,93	40%
1404	SECTOR MICROEMPRES A	478,194,83	9%	265,076,03	3%	161,461,20	1%
	TOTALES	5,124,127,81		8,315,320,64		10,857,418,59	

Fuente: Crediticia S.A.

Gráfico 2.2. Créditos concedidos por Cartera años 2005-2007

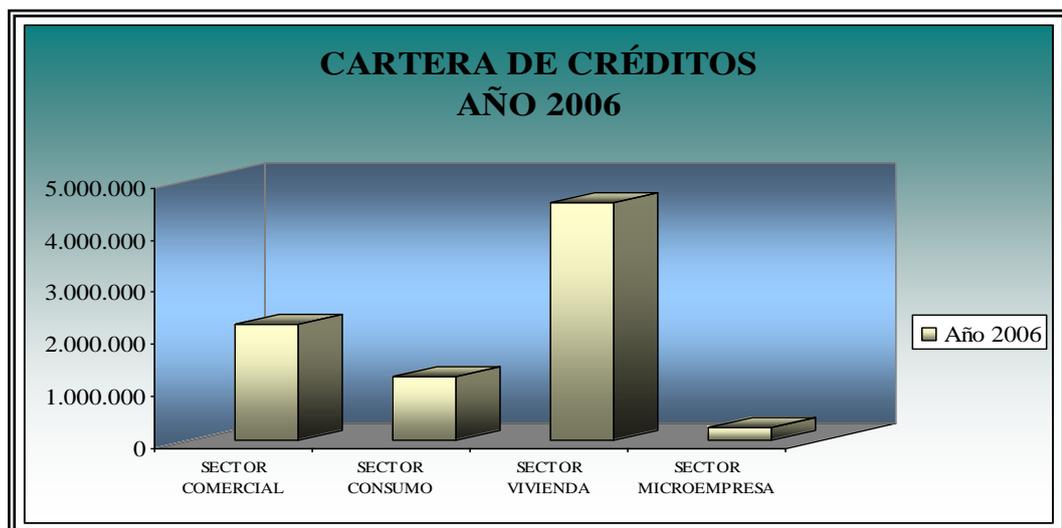
Elaborado por: Los autores

Fuente: Crediticia S.A.

Gráfico 2.3. Créditos concedidos por Cartera año 2005

Elaborado por: Los autores

Fuente: Crediticia S.A.

Gráfico 2.4. Créditos concedidos por Cartera año 2006

Elaborado por: Los autores

Fuente: Crediticia S.A.

Gráfico 2.5. Créditos concedidos por Cartera año 2007

Elaborado por: Los autores

Fuente: Crediticia S.A.

Como se puede observar en el cuadro comparativo anterior, el Sector Vivienda es el que tiene mayor representatividad entre los cuatro tipos de cartera de crédito por lo que el segmento de Sector Vivienda es el core business de mi institución debido a que representan mis mayores ingresos.

Se entiende por créditos para la vivienda, los otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria y hayan sido otorgados al usuario final del inmueble; caso contrario se consideran como comerciales.

La fuente de repago para este tipo de crédito proviene del sueldo, salario, honorarios o rentas promedios debidamente justificadas. Los sujetos de créditos para ser calificados, deberán contar con índices de liquidez, de endeudamiento y capacidad de pago adecuados, a fin de que el dividendo o cuotas a pactarse no sobrepasen el 35% del ingreso bruto mensual promedio del mismo. Los créditos de vivienda que son destinados para adquisición de las mismas, serán otorgados hasta por el 70% del valor de éstas y el plazo de la operación será máximo de 10 años con recursos propios, 15 años redescontados con CFN, y 20 años a través de la línea de redescuento del IESS. Para ampliación de viviendas, los plazos comprenden hasta 5 años a través de desembolsos parciales previo a la recepción de los permisos municipales de construcción, de un cronograma de trabajo en días, y un presupuesto de obra en dólares, lo cual nos permitirá medir el avance de la obra. Salvo casos excepcionales debidamente aprobados por la Presidencia Ejecutiva de Crediticia S.A., los dividendos de los créditos hipotecarios serán cancelados de manera mensual.

La garantía para este tipo de financiamiento, será hipotecaria, otorgando un margen de cobertura mínima del 40% sobre la exposición crediticia. Los avalúos deberán ser realizados en cada provincia por los peritos designados y aprobados por el Directorio de Crediticia S.A. El lapso de vigencia de un avalúo es de 5 años, salvo que exista la necesidad específica de comprobar el estado de un bien recibido en garantía.

2.10. EVALUACIÓN DEL RIESGO

A través de visitas previas y el conocimiento respectivo del negocio, hemos identificado los riesgos potenciales que se presentan en la Financiera, y de qué manera estos impactan a las operaciones. De acuerdo a las actividades de la financiera hemos clasificado los riesgos en: operacionales y no operacionales.

Los riesgos operacionales son aquellos que afectan directamente al proceso de crédito y estos acontecimientos ocurren por agentes internos de la compañía por ejemplo asignación inadecuada de créditos a clientes.

Los riesgos no operacionales son aquellos que afectan los diferentes procesos y son causados por agentes externos como incendios.

2.11. MATRIZ DE RIESGOS Y EVENTOS

Ver referencia Anexo # 1

CAPÍTULO 3

3. PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

3.1. OBJETIVO

Minimizar el riesgo en la otorgación de créditos, a través de un análisis efectivo de los potenciales clientes y de esta manera asignar debidamente los montos correspondientes, para que al momento de recuperar los mismos, sean en el tiempo establecido con las condiciones pactadas, es decir alcanzando un incremento en nuestros ingresos por los intereses generados.

3.2. ALCANCE

El alcance comprende las operaciones que se realizan dentro del área de crédito de la Financiera.

3.3. ANÁLISIS DE IMPACTO DEL NEGOCIO (BIA)

3.3.1. OBJETIVO DEL BIA

Identificar los posibles impactos que puedan generar la interrupción de las operaciones en el proceso de crédito, que ocasionen pérdidas en el aspecto financiero y operativo.

3.3.2. SUPUESTOS DEL BIA

Permiten identificar los posibles eventos que pueden ocurrir en un lapso de tiempo y que generan la interrupción de las operaciones. A continuación se detalla la matriz de riesgos con sus respectivos supuestos.

3.3.3. MATRIZ DE RIESGOS CON SUS RESPECTIVOS SUPUESTOS

Ver referencia Anexo # 2

3.4. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y FUNCIONES DEL ÁREA DE CRÉDITO

En el proceso de crédito, al igual que cualquier proceso, se involucran subprocesos que se deben monitorear continuamente para corregir algún imprevisto que llegase a presentarse. A continuación se describen cada uno de los subprocesos del Crédito.

3.4.1. DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Las condiciones para otorgar créditos deben ser especificados y bien comprendidos para cada segmento de mercado y tipo de negocio. La definición del mercado objetivo es un proceso dinámico que debe adaptarse a los cambios del entorno macroeconómico, las oportunidades de realizar nuevos negocios y actuar acorde con los recursos financieros y humanos disponibles.

Ver referencia Anexo # 3

3.4.2. ORIGEN E INICIO DEL CRÉDITO

El origen de la iniciación crediticia puede ocurrir por iniciativa del cliente, o ser el resultado de una búsqueda racional, organizada, dentro de un plan de mercado y desarrollo de negocios debidamente ejecutado.

El personal involucrado en el otorgamiento del crédito y en especial el oficial de crédito debe encargarse del manejo de la relación con los clientes, y tendrá bajo su responsabilidad el adecuado control de los riesgos involucrados.

Ver referencia Anexo # 4

3.4.3. NEGOCIACIÓN

Completado el proceso antes señalado, el oficial de crédito estará en capacidad de poder negociar en principio las condiciones de otorgamiento del crédito en cuanto a montos, tasas y comisiones, plazos, formas de pago, garantías, cláusulas especiales y otros, con previo conocimiento y autorización del Comité de Crédito y el Directorio cuando corresponda.

Ver referencia Anexo # 4

3.4.4. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE CRÉDITO

La propuesta de crédito debe incluir una presentación clara y objetiva, con información cuantitativa y cualitativa, relativa al cliente y al riesgo recomendado, a fin de que el correspondiente organismo de crédito pueda

adoptar una decisión adecuada sobre la conveniencia o no de aprobar la operación.

Ver referencia Anexo # 5

3.4.5. APROBACIÓN

Una vez aceptada la operación por el Gerente de Crédito, se deberá presentar al Departamento legal para su adecuada revisión. Luego de cumplido este paso, toda la documentación regresará al departamento de crédito.

Ver referencia Anexo # 6

3.4.6. DOCUMENTACIÓN Y CONTROL

El Oficial de crédito coordinará con sus clientes, la recepción y suscripción de los documentos requeridos para cada tipo de operación aprobada, así como de las garantías o cualquier otro documento. El departamento legal luego de la revisión de la documentación, firmará la orden de operación como señal de cumplimiento de las condiciones legales de aprobación y que las garantías constituidas sean las requeridas.

Ver referencia Anexo # 7

3.4.7. CONTABILIZACIÓN

Registrado la operación del cliente en el sistema, suscritos los documentos, constituidas las garantías, y obtenido el visto bueno de legal, el Oficial de Crédito ingresará la operación al sistema.

Ver referencia Anexo # 8

3.4.8. DESEMBOLSO

Una vez cumplido con los requisitos anteriores y de estar todo en orden, el departamento de operaciones procederá al desembolso respectivo.

Ver referencia Anexo # 9

3.5. IMPACTO FINANCIERO Y OPERACIONAL

Al realizar el análisis respectivo de los posibles impactos que puede tener la Financiera hemos observado que existen ciertos eventos que tienen alta probabilidad de ocurrencia y que de llegarse a materializar, la Institución se vería afectada debido a que es muy vulnerable ante ellos.

A continuación se encuentra la Tabla de Probabilidades y Vulnerabilidades, con sus respectivos eventos, porcentajes de probabilidades, porcentajes de vulnerabilidades, y justificaciones de los eventos o riesgos.

3.5.1. TABLA DE PROBABILIDADES Y VULNERABILIDADES

Ver referencia Anexo # 10

De acuerdo al análisis de la tabla de probabilidades y vulnerabilidades, decidimos calcular el impacto financiero y operacional de eventos que tengan una probabilidad de ocurrencia (media y alta) y un porcentaje de vulnerabilidad de ocurrencia (medio y alto), los cuales según nuestro estudio tendrán un gran impacto en el proceso de crédito; entre los cuales tenemos los siguientes:

1. Incendios o conatos de incendio dentro del edificio de la Financiera
2. Cortes o apagones de energía eléctrica
3. Ausencia Temporal o Permanente del personal clave
4. Falta de Experiencia del personal de crédito.
5. Robo de la documentación (certificados de depósito, pagarés, cheques)
6. Sabotaje Computacional

A continuación se detalla la tabla de la cuantificación de los Impactos financieros y operativos de los eventos escogidos en la tabla de probabilidad y vulnerabilidad.

Tabla III: Cuantificación del Impacto Financiero y Operativo

Riesgos	Eventos	Pérdida	Tiempo de recuperación
Interrupción de las operaciones de la compañía	Incendios o conatos de incendio dentro del edificio de la Financiera	\$70,000.00	Tres meses
	Cortes o apagones de energía eléctrica	\$ 1,000.00	De una a cinco horas
	Ausencia Temporal o Permanente del personal clave	\$20,000.00	Un mes
Mala concesión de créditos a clientes	Falta de Experiencia del personal de crédito.	\$100,000.00	No se puede estimar tiempo de recuperación
Pérdida de Documentación	Robo de la documentación (certificados de depósito, pagarés, cheques)	\$50,000.00	Seis meses a un año
Pérdida de Información Magnética	Sabotaje Computacional	\$16,000.00	Uno a tres meses

Elaborado por: Los autores

Tabla IV: RPO y RTO para los eventos

Riesgos	Eventos	Tiempo de recuperación	Punto de Recuperación
Interrupción de las operaciones de la compañía	Incendios o conatos de incendio dentro del edificio de la Financiera	Tres meses	Seis meses
	Cortes o apagones de energía eléctrica	De una a cinco horas	
	Ausencia Temporal o Permanente del personal clave	Un mes	
Mala concesión de créditos a clientes	Falta de Experiencia del personal de crédito.	No se puede estimar tiempo de recuperación	
Pérdida de Documentación	Robo de la documentación (certificados de depósito, pagarés, cheques)	Seis meses a un año	
Pérdida de Información Magnética	Sabotaje Computacional	Uno a tres meses	

Elaborado por: Los autores

3.6. IDENTIFICACIÓN DEL AREA DE TRABAJO EN CREDITICIA S.A.

Identificaremos las diferentes áreas de trabajo que intervienen en el proceso de crédito, el objetivo de las mismas, la descripción de sus perfiles y la ponderación de los mismos.

3.7. ORGANIGRAMA DE CREDITICIA S.A.

Ver referencia Anexo # 11

3.8. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE CREDITICIA S.A.

Ver referencia Anexo # 12

3.9. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y ATRIBUTOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

3.9.1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Gerente de Crédito
Área:	Crédito
Reporta a:	Presidencia Ejecutiva, Comité de Crédito.
Supervisa a:	Oficiales y Asistentes de Crédito
Coordina con:	Jefes Departamentales

3.9.1.1. Objetivo general del puesto

Coordinar, instrumentar y administrar las actividades crediticias de Crediticia S. A., velando por que éstas se lleven a cabo conforme a la Ley General de Instituciones Financieras en vigencia, a políticas y procedimientos establecidos por el directorio.

Coordinar el área de crédito para lograr la meta de crédito individual en los tiempos requeridos, respetando las políticas de la Financiera.

3.9.1.2. Atribuciones y responsabilidades específicas

- Proponer al Comité de Crédito las solicitudes de crédito, acompañadas del análisis de crédito efectuado por el área, documentación de la Central de Riesgos, garantías propuestas, otros.
- Revisión y control de las órdenes de operación sean nuevos, renovadas y/o reestructuradas de crédito; y contingentes (Cartas de Garantía) y otros.
- Control y manejo de la Cartera de Crédito y Contingentes, gestionando los cobros en las fechas oportunas, para evitar el incremento de la cartera vencida.
- Visitas a clientes para constatar su actividad económica y otros aspectos cuando éstos solicitan un crédito cuando el caso lo amerite.
- Remitir al Departamento Legal aquellos créditos que se mantienen vencidos por más de 60 días, cuya gestión de cobro debe efectuarse por la vía judicial.
- Control y revisión del informe de la Cartera Legal de la Institución, emitidos por el departamento legal.
- Revisión de la Calificación de Activos.
- Revisión de los Informes de Crédito de los clientes, análisis de situación financiera, flujo de caja, proyecciones e informes para la gerencia en cuanto al análisis del crédito solicitado.
- Firma Autorizada Conjunta, en cuentas corrientes.

- Presentar al Presidente Ejecutivo el detalle de operaciones superiores al 5% del patrimonio técnico de la Institución que serán aprobadas por el Directorio previo a su concesión.
- Informe sobre operaciones concedidas mensualmente al Directorio.

3.9.1.3. Alcance del puesto

El responsable de la Unidad de Riesgo reporta al Presidente Ejecutivo, al Comité de Crédito.

3.9.1.4. Habilidades, requerimientos y competencia del puesto

Perfil del ocupante del puesto Gerente de Crédito

		PERFIL	
		Idóneo	Ocupante del puesto
ACÁDEMICO	Educación Formal	Título académico en las ramas de Ing. Comercial, Economía o carreras afines.	Ing. Comercial, Master en Administración de Empresas.
	Formación adicional	Seminarios, talleres sobre riesgos de crédito, técnicas de cobranza.	Seminarios en Análisis de Riesgos de Cartera de Créditos.
	Conocimiento	Contables, Financieros y Legales.	Contables, Financieros y Legales.
	Experiencia	Mínimo 5 años en cargos similares, de preferencia que haya manejado sucursales a nivel nacional	7 años en Institución Financiera Privada, 3 años en Institución Financiera Pública.
LIDERAZGO	Competencia y Habilidades	Alto don de mando y Capacidad de Resolución de problemas, Valores.	Liderazgo, Proactividad, Visionario, Honesto, Trabajar bajo presión, Capacidad de resolver problemas.

3.9.2. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Oficial de Crédito
Área:	Crédito
Reporta a:	Gerencia de Crédito
Coordina con:	Gerencia de Crédito y Asistentes

3.9.2.1. Objetivo general del puesto

Realizar el análisis de las propuestas de créditos solicitados por los clientes; en base a la documentación presentada por los mismos y que se enmarquen dentro de las políticas y procedimientos establecidos por la Administración y el Directorio.

3.9.2.2. Atribuciones y responsabilidades específicas

- Atención al público personalizada y telefónica. Visitas a clientes para constatar su actividad económica demás aspectos inherentes al crédito solicitado, cuando el caso lo amerita (comerciales y microcréditos).
- Revisión de órdenes de operación, de acuerdo monto de solicitud, forma de pago, garantías propuestas, análisis financiero de la operación, a fin de ser presentada al Comité de Crédito.
- Coordinar con el departamento de riesgos, su análisis previo a la otorgación del crédito, a fin de conocer la exposición de la operación propuesta. Presentar al Comité de Crédito la carpeta con toda la

información recopilada, y los gastos eventuales en la constitución de las garantías, valor del seguro a contratarse, etc. cuando el caso lo amerite. Recoger las firmas de los clientes en un solo acto, de los siguientes documentos: pagaré a la orden, de los contratos que constituyen garantías, declaraciones juramentadas de utilización de fondos cuando la Ley así lo exija, y todos aquellos documentos que por ley o por acuerdo con el cliente se deba firmar, tales como autorizaciones de débito o crédito. Revisar el ingreso de datos sobre las operaciones de crédito procesadas por los asistentes.

- Revisión de los expedientes de los clientes, previo al ingreso al archivo. Informar al cliente sobre la Póliza de Seguros del bien a garantizar y coordinar con el departamento de operaciones para la contratación de este, además de los valores que se deberán descontar del préstamo para cancelación de avalúos y pólizas.
- Revisar las proformas de cobros.
- Obtener del sistema los reportes mensuales requeridos para control de vencimientos. Realizar las respectivas gestiones de cobranzas (Llamadas telefónicas, cartas, etc.)
- Coordinar las operaciones realizadas a través de las líneas de crédito que mantiene la financiera: CFN, IESS y otras; actualización de información en expedientes de crédito trimestralmente para los clientes de cartera comercial y por lo menos en forma anual para los otros clientes.

- Atender las relaciones interinstitucionales con el Grupo Crediticio S.A., las mismas que tengan que ver con asuntos operativos del departamento; proporcionar información a los Auditores externos.
- Coordinación de calificación de solicitudes de programas de vivienda.

3.9.2.3. Alcance del puesto

El responsable de la Unidad de Riesgo reporta a la Gerencia de Crédito y al Comité de Crédito.

3.9.2.4. Habilidades, requerimientos y competencia del puesto

Perfil del ocupante del puesto Oficial de Crédito

		PERFIL	
		Idóneo	Ocupante del puesto
ACADEMICO	Educación Formal	Título académico en las ramas de Ing. Comercial, Economía o carreras afines.	Economista
	Formación adicional	Cursos, talleres sobre créditos, cobranza, etc.	Seminarios de Tributación, Capacitación de manejo de Área de Cartera de Crédito y Cobranzas.
	Conocimiento	Contables, Financieros y Legales	Contables, Financieros y Legales
	Experiencia	Mínimo 2 años en cargos similares	3 años como Asistente de Crédito en Institución Financiera Privada
LIDERAZGO	Competencia y Habilidades	Don de Mando, Capacidad de resolución de problemas, Trabajo en Equipo, Proactivo, Honesto.	Trabajar bajo presión, trabajo en equipo, honesto, proactivo.

3.9.3. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Asistente de Crédito
Área:	Crédito
Reporta a:	Oficial de Crédito
Coordina con:	Oficial de Crédito

3.9.3.1. Objetivo general del puesto

Facilitar a los oficiales de crédito la operativa de los créditos a conceder y de las cobranzas.

3.9.3.2. Atribuciones y responsabilidades específicas

- Atención al público personalizada y telefónica.
- Recepción de documentación completa de los solicitantes
- Consulta a la Central de Riesgos del cliente y garante para verificar el comportamiento del cliente en el sistema financiero.
- Verificación de datos personales, referencias del cliente y garante vía telefónica. Armar el expediente de los clientes nuevos de crédito con la información solicitada por los oficiales de crédito.
- Coordinar con el departamento legal, si la garantía propuesta es viable de constituir. Elaboración de órdenes de operación, de acuerdo monto de solicitud, forma de pago, garantías propuestas, análisis financiero y otros.

- Coordinar con el Departamento Legal para la elaboración de los contratos.
- Entregar la carpeta al Departamento legal con toda la documentación correspondiente: pagaré a la orden firmada, garantías suscritas, avalúos, pólizas de seguro contratada o en trámite de contratarla bajo autorización del cliente Ingresar al sistema, la información del cliente, garante, de la operación y de la garantía de ser el caso.
- Obtener del sistema los reportes mensuales requeridos para control de vencimientos.
- Elaborar las proformas de cobro en el sistema. Coordinar las renovaciones e ingreso a custodia de los avalúos y pólizas de seguro por las garantías de los clientes a través de memorando.
- Archivar en los expedientes de cada cliente: Liquidaciones de emisión de préstamos, liquidaciones de cobros, facturas de costas judiciales, correspondencia, copias de las garantías, copias de los avalúos y sus correspondientes pólizas de seguros, correspondencia y otros documentos.
- Obtener del sistema liquidaciones provisionales de Comisiones de Cartas de Garantías (Contingentes). Obtener del sistema liquidaciones provisionales de cobranzas y renovaciones (Diario)
- Elaboración de las fichas técnicas para la calificación trimestral de activos.

3.9.3.3. Alcance del puesto

El Asistente de Crédito reporta directamente al Oficial de Crédito.

3.9.3.4. Habilidades, requerimientos y competencia del puesto

Perfil del ocupante del puesto Asistente de Crédito

		PERFIL	
		Idóneo	Ocupante del puesto
ACADEMICO	Educación Formal	Estudiante o Egresado en las ramas de Ing. Comercial, Economía o carreras afines.	VII Semestre Contaduría Pública
	Formación adicional	Cursos, talleres sobre créditos, cobranza, etc.	Seminarios de Tributación, Capacitación de manejo de Área de Cartera de Crédito y Cobranzas.
	Conocimiento	Contables, Financieros.	Contables, Financieros y Legales
	Experiencia	Mínimo 2 años en cargos similares	Sin experiencia
LIDERAZGO	Competencia y Habilidades	Mínimo 6 meses en cargos similares	Trabajo en Equipo, Trabajo bajo presión, Honesto.

3.9.4. OBJETIVO DEL ÁREA DE CRÉDITO

El objetivo del área de crédito es conocer permanentemente la evolución del mismo, con el fin de tomar medidas adecuadas ante condiciones adversas que puedan presentarse, precautelando los intereses de la financiera. Se debe tener en cuenta que el objetivo fundamental es hacer una excelente evaluación crediticia, para posteriormente asignar los créditos a las personas correctas.

3.10. PONDERACIÓN DE LOS PUESTOS

De acuerdo a las habilidades, requerimientos, competencias del puesto y a la evaluación correspondiente realizada al personal que conforma el departamento de crédito y de riesgos concluimos:

En el Departamento de Crédito constatamos que el Gerente y Oficial de Crédito cumplen con las características del perfil idóneo solicitado por la financiera, ya que al realizar la evaluación correspondiente en formación profesional, experiencia laboral y personalidad, las personas que ocupan estos puestos han obtenido el porcentaje establecidos para dicho puesto.

Pudimos observar que el Asistente de Crédito es una persona que no cumple con los lineamientos establecidos, ya que no obtuvo el porcentaje de aceptación para el puesto.

A continuación se presenta una tabla con las ponderaciones de los puestos en los diferentes perfiles, las cuales son: formación profesional, experiencia laboral, personalidad.

Tabla V: Ponderación de Puestos del Departamento de Crédito

Tipo de puesto		Formación Profesional	Experiencia laboral	Personalidad	Total
Gerente de Crédito	de	30%	35%	35%	100%
Oficial de Crédito	de	25%	30%	45%	100%
Asistente de Crédito	de	30%	15%	30%	85%

Elaborado por: Los autores

3.11. IDENTIFICACIÓN DE OPERACIONES

El único proceso del Área de Crédito es el proceso del mismo nombre, dentro del cual se hallan diferentes subprocesos los cuales son ocho, quienes a su vez se clasificarán en críticos, vitales, sensitivos, y no críticos.

Tabla VI: Clasificación de Operaciones del Proceso de Crédito

Críticos	Análisis y evaluación
	Documentación y control
Vitales	Contabilización y desembolso
	Aprobación
Sensitivos	Determinación del mercado objetivo
	Origen e iniciación del crédito
	Administración y seguimiento del crédito
No críticos	Negociación y estructuración

3.11.1. CRÍTICAS

Los procesos críticos son aquellos en los cuales las funciones no pueden ser remplazadas a menos que usemos recursos idénticos.

3.11.1.1. Análisis y Evaluación

Este subproceso es fundamental tanto para el Área de Crédito y a nivel de toda la compañía, porque del buen análisis que se haga de los créditos a conceder dependerá que la cartera otorgada sea recuperada en los tiempos y montos establecidos, ya que si esto no ocurre y la cartera de créditos no es

adecuadamente analizada y evaluada y se otorga a clientes que no tienen una capacidad de pago acorde al préstamo solicitado la compañía incurrirá en pérdidas no esperadas que podrían afectar significativamente las operaciones de la compañía.

3.11.1.2. Documentación y Control

Esta operación la consideramos de carácter crítica debido a que los documentos que se generan de cada una de los créditos concedidos a nuestros clientes, son de gran importancia para la recuperación de los montos otorgados, ya que si por algún motivo estos documentos llegaren a extraviarse o sucede algún evento inesperado que cause la pérdida de los mismos, la cartera concedida no se podrá recuperar a causa de que cuando la compañía cobra a cada uno de los clientes las cuotas obligatoriamente necesitan entregar los documentos firmados previamente por el solicitante, si esto no sucede el cliente no efectuará ningún pago ya que no existe ningún respaldo que soporte dicha operación.

3.11.2. VITALES

3.11.2.1. Contabilización y Desembolso

Consideramos esta operación de carácter vital porque de la adecuada contabilización que se realice de los créditos otorgados a los clientes dependerá que los valores que se presentan en los estados financieros sean

los correctos y por lo tanto muestren la situación financiera real de la compañía y no algo ajeno a la realidad.

3.11.2.2. Aprobación

Este proceso se considera de carácter vital porque del adecuado nivel de aprobación que tenga como política la compañía y del cumplimiento del mismo, dependerán que los valores otorgados a los clientes estén de acuerdo a la capacidad de pago del sujeto de crédito, y a la vez las áreas involucradas en este subproceso estén cumpliendo las políticas previamente establecidas en cada uno de sus respectivos manuales, si esto no llegare a cumplirse la compañía estaría otorgando créditos sin tener las garantías necesarias que soporten el desembolso realizado.

3.11.3. SENSITIVOS

3.11.3.1. Determinación del mercado objetivo

La compañía debe conocer la actividad de los potenciales clientes, el tipo de negocio, el perfil o preparación promedio de quienes administran, etc. Estos son indicadores que nos ayudarán a ver qué información se necesita obtener, por ejemplo, puede ser que se tenga como política obtener estados financieros para hacer un análisis de rentabilidad, liquidez y solvencia, lo cual en principio suena bien, pero que ocurriría si mis clientes son pequeños comerciantes con poca o nula experiencia en manejo de negocios, que simplemente no disponen de esa información, de ser así, muy pocas veces

los clientes cumplirán los requisitos de nuestra investigación, por lo que catalogamos a este subproceso como sensitivo.

3.11.3.2. Origen e iniciación del crédito

Catalogamos a esta operación como sensitiva porque es un subproceso que no representa pérdidas significativas para la compañía, ya que la interrupción sea mediana o larga no afectará en gran magnitud a las actividades realizadas ya que su objetivo principal es la recolección de datos e información del cliente.

3.11.3.3. Administración y seguimiento del crédito

Esta operación la clasificamos como sensitiva, debido a que es un subproceso que depende de otros factores ya que de un correcto seguimiento que se realice a los diferentes clientes dependerá que la información de ellos se encuentre siempre actualizada y por lo tanto verificar la situación financiera real del cliente en cualquier momento.

3.11.4. NO CRÍTICAS

3.11.4.1. Negociación y estructuración

Esta operación comprende negociar con el cliente los montos, plazos, comisiones, garantías, establecidas en los respectivos contratos y autorizados previamente por el comité de crédito por lo que en esta fase no

existen riesgos representativos que puedan ocasionar grandes pérdidas para la compañía ya que con el cliente se negocio lo aprobado por el Directorio.

3.12. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS PARA EL PROCESO DE CRÉDITO

El objetivo de este análisis es seleccionar las alternativas que nos permitan minimizar las perdidas y a la vez que los impactos operativos no sean de gran magnitud que afecten significativamente a la Financiera.

A continuación detallaremos los eventos cuyas pérdidas sean superiores a 10,000.00 con las alternativas planteadas.

Tabla VII: Alternativas planteadas para eventos

Eventos	Alternativas
Incendios o conatos de incendio dentro del edificio de la Financiera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambiarnos con recursos de nuestro accionista a las oficinas del Grupo Crediticio S.A. 2. Implementación de una agencia. 3. Contratar un seguro multirisgo el cual incluya lucro cesante. 4. Respaldar base de datos.
Ausencia Temporal o Permanente del personal clave	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación y capacitación constante de personal. 2. Búsqueda de personas idóneas en empresas de actividades similares.
Falta de Experiencia del personal de crédito.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación del personal a través de pruebas correctamente realizadas.
Robo de la documentación (certificados de depósito, pagarés, cheques).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se custodien documentos dentro de una caja fuerte.
Sabotaje Computacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de un centro de cómputo alterno.

Elaborado por: Los autores

3.13. CUANTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA EL PROCESO DE CRÉDITO

El análisis de cuantificación de las alternativas se detalla en la siguiente tabla, en la cual se detallan los costos de adquisición de cada una y la pérdida que ocasionaría la no realización de las mismas.

Tabla VIII: Cuantificación para alternativas

Eventos	Alternativas	Costo	Pérdida
Incendios o conatos de incendio dentro del edificio de la Financiera	1. Cambiarnos con recursos de nuestro accionista a las oficinas del Grupo Crediticio S.A.	\$2,000.00	\$70,000.00
	2. Implementación de una agencia.	\$8,100.00	
	3. Contratar un seguro multirisgo el cual incluya lucro cesante.	\$5,900.00 Mensuales	
	4. Respaldo base de datos.	\$2,000.00	
Ausencia Temporal o Permanente del personal clave	1. Preparación y capacitación constante de personal.	\$10,000.00	\$20,000.00
	2. Búsqueda de personas idóneas en empresas de actividades similares.	\$2,250.00	
Falta de Experiencia del personal de crédito.	1. Contratación del personal a través de pruebas correctamente realizadas.	\$ 3,000.00	\$100,000.00
Robo de la documentación (certificados de depósito, pagarés, cheques)	1. Se custodien documentos dentro de una caja fuerte.	\$ 2,000.00	\$50,000.00
Sabotaje Computacional	1. Implementación de un centro de cómputo alterno.	\$16,665.00	\$16,000.00

Elaborado por: Los autores

3.13.1. CUANTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS POR EVENTOS

3.13.1.1. Incendios o conatos de incendio dentro del edificio de la Financiera

1. Cambiarnos con recursos de nuestro accionista a las oficinas del Grupo Crediticio S.A.

En caso de ocurrir un desastre que afecte las operaciones de la financiera, el accionista nos ofrece sus oficinas las mismas que se encuentran equipadas técnicamente con la infraestructura necesaria (hardware, software, equipos de oficinas, instalación de redes) para comenzar las operaciones, teniendo un costo de 2,000.00 y un tiempo de implementación de una semana.

2. Implementación de una agencia.

El costo de implementación de una agencia tiene un costo de \$8,100.00, debido a los rubros a utilizarse que a continuación detallamos:

Rubro	Descripción	Precio Estimado
Servidores	Utilizar un servidor Físico Robusto de Host y hacer uso de la virtualización (VMWare) para los servidores de infraestructura (Dominio, File Server, Correo, Etc.)	\$ 5,000.00
Comunicaciones	Utilizar un central OmniPCX Compact Edición que se enlace con nuestra central en la matriz para hacer uso de VoIP	\$ 3,000.00
Enlaces	Utilizar enlace dedicados clear channel de por lo menos 128 KB para obtener un tiempo de respuesta adecuado.	\$ 100.00 (Mensuales)

Se ha considerado que se debe dar soporte a un mínimo de cinco usuarios por agencia, a mayor cantidad de usuarios debemos incrementar el ancho de banda y las capacidades del servidor.

3. Contratar un seguro multiriesgo el cual incluya lucro cesante.

Si llegase a ocurrir un siniestro la opción que tiene la compañía es la de contratar un seguro de multiriesgo, el cual incluye en su cobertura:

- Edificios
- Muebles y Enseres
- Equipos de Oficina
- Equipos de Computación (software, respaldo de información)
- Documentos (Pagarés, Certificados de Depósitos)

En el caso de que los siniestros sean causados por incendio, robos, etc. El valor total del seguro es de \$ 17'300,000.00 con una prima anual de \$ 70,800.00, la cual será amortizada a doce meses es de \$ 5,900.00 mensuales. Una vez ocurrido el siniestro y verificado los acontecimientos la compañía aseguradora tendrá un tiempo de sesenta días para poder cubrir el siniestro ocurrido.

4. Respaldo bases de datos y documentos utilizados en las diferentes áreas de trabajo.

La alternativa de Respaldo bases de datos y documentos utilizados en las diferentes áreas de trabajo, tiene un costo de \$ 2,000.00 y un tiempo de

implementación de 30 a 60 días representa una excelente alternativa ya que a través de la misma obtenemos el beneficio de recuperar la información no solo física sino también la información almacenada en las base de datos.

3.13.1.2. Ausencia Temporal o Permanente del personal clave

1. Preparación y capacitación periódica del personal.

La Financiera debe preparar a su personal de manera periódica con el objetivo de que ellos se mantengan actualizados en todos los aspectos que conllevan la actividad que desempeña, tiene un costo de \$10,000.00 debido a la contratación de expertos.

2. Búsqueda de personas idóneas en empresas de actividades similares.

Contratar personal que cumpla con el perfil adecuado para ocupar las vacantes, su costo varía de acuerdo al cargo o función que desempeñaría por ejemplo si es el gerente de Crédito tendría un costo de \$1,300.00, un asistente de crédito \$350.00 y un oficial de crédito \$600.00 y la contratación de un nuevo personal tomaría un tiempo aproximado de un mes.

3.13.1.3. Falta de Experiencia del personal de crédito.

1. Contratación del personal a través de pruebas correctamente realizadas.

Para esta alternativa la Financiera contrata una compañía la cual se encarga de seleccionar el personal que ingresará a la empresa, el mismo que tendrá que rendir pruebas para medir si su perfil es el Idóneo con el perfil que se

necesita, esta contratación tiene un costo de \$ 3,000.00 y un tiempo de un mes mientras se entrevistan y se realizan pruebas a los diferentes candidatos.

3.13.1.4. Robo de la documentación (certificados de depósito, pagarés, cheques)

1. Se custodien documentos dentro de una caja fuerte.

Para esta alternativa valoramos que los documentos custodiados sean importantes y fundamentales para la Financiera, la caja fuerte tendría un costo de \$ 2,000.00 debido al material con el cual va a construirse y la ubicación de la misma, en que lugar dentro de la empresa será colocada y la recuperación de documentos tendrá un tiempo de seis meses a un año.

3.13.1.5. Sabotaje Computacional

1. Implementación de un centro de cómputo alternativo.

Una opción es implementar un Centro de Computo Alterno en el Edif. Matriz del Grupo Crediticio S.A. Mediante el uso de servidores virtuales sobre un servidor físico. Para el efecto implementaremos un enlace de datos de 256 kbps clear channel entre el Grupo Crediticio S.A. y Crediticia S.A. para el respaldo de información en nuestros servidores virtuales.

Costos de Implementación de un Centro de Cómputo Alterno

Rubro	Valor
Hardware	\$ 8,290.00
Software	
Pagos Anuales	\$ 6,140.00
Comunicaciones	
Un solo pago	\$ 350.00
Pagos Mensuales	\$ 235.00
Servicios	
Un solo pago	\$ 900.00
Pagos Mensuales	\$ 750.00
Total	\$ 16,665.00

La implementación de un centro de cómputo alterno llevará un tiempo de 90 y 120 días.

3.14. DECISIÓN DE ALTERNATIVAS

La Gerencia ha analizado nuestras alternativas planteadas, y dentro de las cuales se han tomado en consideración el tiempo y los recursos necesarios para implementarlas y se las a identificado como factibles en el caso de que se presente un siniestro, las mismas servirán para mitigar los riesgos.

3.14.1. PLAN DE CONINUIDAD DEL NEGOCIO

Ver referencia Anexo # 13

3.15. REALIZACIÓN DE LA PRUEBA BCP

Una vez que hemos desarrollado el Plan de Continuidad del Negocio, en el cual hemos determinado los riesgos a los que está expuesta nuestra compañía en el entorno económico y natural, además hemos identificado las posibles alternativas que tenemos para minimizar los impactos tanto financieros como operacionales y también determinado cuales son los eventos críticos en los que tenemos que poner mayor.

Para conocer si realmente este plan es efectivo y a través del mismo se pueden reducir al mínimo todos los riesgos identificados, necesitamos probarlo, es decir, observar los resultados. Para esto, hemos instruido y comunicado al personal del departamento de crédito sobre los puntos que hemos desarrollado y sobre el cual se basa nuestro análisis.

Para verificar la efectividad del plan procedimos a probarlo, tomando en consideración uno de los riesgos operacionales observados, para lo cual lo hemos realizado lo siguiente:

Riesgo: Asignación inadecuada de créditos a clientes

Hemos seleccionado una muestra del total de la cartera al 30 de noviembre del 2008, el criterio de selección fue como sigue:

Tabla IX: Criterio de Selección

%	Rango
95%	Créditos mayores a \$25,000
5%	Muestra de manera aleatoria (Valores inferiores a \$25,000)

Fuente: Crediticia S.A.

El tamaño de la muestra es de cien clientes y de esta manera estamos cubriendo un porcentaje de revisión del 50% del total de la cartera. Lo que en esta muestra vamos a analizar, es que a la fecha estos créditos continúen cumpliendo los mismos requisitos establecidos con los que se concedió el crédito, esto es:

- Buró de Crédito.
- Situación Financiera actualizada del Cliente.
- Referencias Bancarias.
- Referencias Laborales.
- Avalúos actualizados de garantías entregadas.
- Escrituras inscritas en el Registro Mercantil de Hipotecas Abiertas a favor de Crediticia S. A.
- Pólizas de seguros de los bienes pignorados.
- Porcentaje de Provisión establecido de acuerdo a la calificación en la central de riesgo.

Cabe indicar, que los instrumentos que se listan anteriormente, fueron los mismos que se verificaron en la fase de validación de la información, pero en esta fase estos requisitos se verificaron a la fecha en que se les concedió el crédito, y en este capítulo verificaremos esta misma información al 30 de Diciembre del 2008, es decir, aquellos instrumentos a la fecha deben tener su información actualizada. Se debe recalcar, que el análisis a realizar se lo hace una vez que se ha dado a conocer al personal de la financiera el plan desarrollado, esto es con las consecuencias que se pueden generar de no estar realizando un buen seguimiento de los créditos dados a los clientes.

Para realizar este trabajo de probación se solicitó al departamento de crédito las carpetas de los clientes que fueron seleccionados en nuestra muestra y se procedió a verificar los requisitos que se nombraron en las páginas anteriores, obteniendo los resultados que se resumen a continuación:

Tabla X: Resultados de la muestra seleccionada

	Buró de Crédito	Situación Financiera	Referencias Bancarias	Referencias Laborales	Avalúos	Escrituras inscritas	Pólizas de seguros	% Provisión
Cumple	98	95	99	98	100	100	99	100
No Cumple	2	5	3	0	0	0	1	0
No Aplica	0	0	0	2	0	0	0	0
Total Muestra	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Crediticia S.A.

3.16. EXPLICACIONES DE RESULTADOS

3.16.1 BURÓ DE CRÉDITO

Lo que se buscó conseguir con la revisión de este requisito, fue que la información crediticia de los clientes seleccionados estuviera actualizada a la fecha, es decir, verificar que al 30 de diciembre del 2008 los clientes continúen o, en el mejor de los escenarios, hayan mejorado su calificación crediticia en la central de riesgo.

Los resultados obtenidos de esa revisión, fue que el 98% de los clientes tienen el buró de crédito actualizado al 30 de diciembre del 2008 y el 2% tiene actualizado al 30 de septiembre del 2008, lo que no representa un riesgo significativo, pero si, una falencia del departamento de crédito que debe ser corregida debido, a que el objetivo es contar con burós de créditos actualizados de todos mis clientes.

El punto siguiente a revisar dentro de estos reportes fue las calificaciones crediticias, el resultado de lo que se observó fue como sigue:

Tabla XI: Resultados de la muestra seleccionada

Descripción	Calificación					Total
	A	B	C	D	E	
Buró de Crédito	98	2	0	0	0	100

Fuente: Crediticia S.A.

Como podemos observar en el cuadro anterior, las calificaciones crediticias de los clientes analizados no han cambiado, es decir, ellos continúan en su mismo rango, lo que representaría que el análisis que se efectuó para la concesión de estos créditos fue la adecuada.

Por este instrumento verificado, podemos concluir que la probación realizada fue conforme.

3.16.2. SITUACIÓN FINANCIERA

En esta revisión se pretende verificar que la información financiera de nuestros clientes se encuentre completa y actualizada, refiriéndonos a completa que tenga al menos un Estado de Situación Financiera, ya sea una persona natural o jurídica (primordial en el segundo caso).

En una persona jurídica además, que se cuente con los estados financieros de la compañía actualizados debe existir un estudio de factibilidad, de ser el

caso, de la nueva línea de productos o servicios en el que se pretende invertir el crédito concedido por la financiera, además un flujo de caja proyectado de los siguientes tres años.

El resultado de esta revisión fue que el 96% de los clientes verificados poseen una información financiera actualizada, es decir, corresponde a los meses del periodo 2008 y el 4% de ellos tienen información con fecha del año 2007. Por lo que se hace vital que esta información sea actualizada al 2008.

3.16.3. REFERENCIAS BANCARIAS Y LABORALES

Lo que se pretendió conseguir a través de esta revisión fue que las referencias bancarias y personales, se encuentren actualizadas para el periodo 2008, lo cual el resultado de esta revisión fue conforme.

3.16.4. AVALÚOS

En este punto no se presenta ninguna observación, debido a que el 100% de los clientes verificados poseen los avalúos actualizados realizados por los peritos valuadores autorizados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, lo cual fue verificado en la web de esta institución. El resultado de esta revisión fue conforme.

3.16.5. ESCRITURAS DE HIPOTECAS INSCRITAS EN EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD A FAVOR DE LA SOCIEDAD FINANCIERA

Como se lo mencionó en los capítulos anteriores las garantías que otorgan los clientes a la sociedad financiera son reales, por lo que en su mayoría son terrenos, viviendas, edificios, entre otras propiedades que los clientes hipotecan a favor de la sociedad financiera y estos bienes representan para la sociedad el respaldo de estos préstamos ya que si llegare a presentarse el caso de que el cliente por algún motivo pierda su capacidad de pago y no pueda cancelar la deuda con la financiera, esta ultima podrá hacer uso de esta garantía y recuperar la inversión realizada.

3.16.6. PÓLIZAS DE SEGUROS ENDOSADAS A FAVOR DE LA SOCIEDAD FINANCIERA

El cumplimiento de este requisito es de vital importancia para la sociedad financiera, debido a que si llegare a presentar algún evento inesperado en los bienes pignorados, la póliza cubrirá los daños ocasionados en el mismo. Pero para que esto se llegue a cumplir la póliza debe estar endosada a favor de la sociedad financiera y el periodo de vigencia debe estar vigente a la fecha.

El resultado de esta verificación fue que el 99% de los clientes poseen pólizas de seguro actualizadas de los bienes dados en garantías y solo el 1% de ellos se observó que la fecha de vigencia había finalizado recientemente,

por lo que esta situación encontrada se dio a conocer al departamento de crédito para que se proceda a la renovación de la misma. Por lo que a excepción de este punto, la revisión fue satisfactoria.

En esta fase podemos concluir, que la probación de nuestro BCP, fue satisfactorio y cumplió con los resultados esperados a pesar de que se encontraron puntos irrelevantes, pero que igual es necesario corregirlos para

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

De acuerdo a la información obtenida podemos concluir que la Financiera es una empresa que tiene su misión, visión y fin de la compañía bien estructurado.

Las manuales del departamento de crédito cumplen las características adecuadas conforme a los requerimientos de cada puesto, sin embargo las personas que ocupan los diferentes cargos dentro del departamento de crédito no, el Gerente y Oficial de crédito cumplen el perfil idóneo de acuerdo a los respectivos manuales, y el asistente de crédito es un apersona que no se encuentra apta para este puesto, carece de experiencia dentro de los requisitos indispensables y una persona así no es la adecuada para el mismo.

El Plan de Continuidad del Negocio para el proceso de crédito se considera eficiente puesto que ayudará a mitigar los eventos de los riesgos operacionales para los cuales hemos realizado las correspondientes pruebas y validaciones, dentro de las cuales hemos podido confirmar la minimización de los impactos.

4.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Diseñar e implementar un Plan de Continuidad de Negocio a nivel de toda la Financiera y no solamente a nivel de cada área, debido a que los costos de este proyecto se reducirían de manera considerable.

- ✓ Realizar un mantenimiento continuo del Plan, es decir, actualizar el proyecto de acuerdo a los eventos, tanto políticos, económicos, sociales, culturales, entre otros; que se generen conforme la situación del país avanza.

- ✓ Las gerencias de cada nivel deberán vigilar que las actividades dentro de cada una de las áreas que dirigen, sean de acuerdo a los objetivos establecidos previamente para cada nivel.

- ✓ Establecer canales de comunicación efectivos dentro de cada una de las áreas de la Financiera, con el fin de que en caso de que llegase a ocurrir algún siniestro, el personal conozca como actuar para reducir al mínimo los impactos dentro de la institución.

- ✓ Comunicar y capacitar al personal sobre el Plan de Continuidad del Negocio que se desarrolla, con el fin de que, el personal participe activamente dentro de este proyecto, aportando con ideas que beneficien al área en la que se desenvuelven.

BIBLIOGRAFÍA

[1] Consulcrédito, 2008, [Consultado el 15 de Noviembre de 2008].

Disponible en <http://www.consulcredito.com.ec.aspx>.

[2] Syed Akhtar, Syed Bmath Afsar, Business Continuity Planning Methodology, 2004.

[3] El Diario, 2008, *NUEVO SISMO EN GUAYAQUIL*, [Consultado el 12 de Diciembre de 2008]. Disponible en <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/85209-nuevo-sismo-en-guayaquil/>

ANEXOS