

**GESTIÓN DE RIESGOS Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA  
BANCA DE MICROFINANZAS, QUE PERMITA REDUCIR O MITIGAR EL  
RIESGO CREDITICIO**

**DORA LILIANA CASTAÑEDA AGUILERA**

**Codigo: 2501074**

**DAVID MENDOZA BELTRAN**

**Asesor de Investigación**

**UNIVERSIDAD NUEVA MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DIRECCION DE POSGRADOS**

**ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO**

**Bogota, junio 2018**

## RESUMEN

La banca de Microfinanzas nace como solución de productos y servicios financieros para poblaciones de escasos recursos, pero con proyectos e ideas emprendedoras que permitan sostenibilidad y capacidad de pago real. Ofrece préstamos de baja denominación a corto y largo plazo con muy pocas garantías siempre que el cliente manifieste voluntad y capacidad de pago. Por lo esta actividad genera grandes riesgos para la entidad financiera. Y grandes posibilidades de crecimiento a microempresas y proyectos personales de baja inversión.

Para determinar los riesgos crediticios y índices en que afectan la entidad es necesario realizar procesos de gestión permitan crear estrategias para reconducirlos y mitigar su impacto, por lo que es conveniente el uso de modelos en dos vías entrada y salida así mismo se recomienda un modelo Gestión de Riesgo: Modelo de GMI Global Microenterprise Initiatives (IMLM). Presentado por Banyan Global una firma consultora de desarrollo que trabaja en cinco continentes. En el que se determinan cada uno de los riesgos a partir de cuatro pilares: La Identificación, La Medición, La Limitación y El Monitoreo. Partiendo siempre de los riesgos internos y externos que pueden afectar la banca.

**Palabras claves:** Microfinanzas, Riesgo crediticio, Préstamo, Capacidad de Pago, Riesgo Interno, Riesgo Externo. Identificación, Medición Limitación y Monitoreo.

## ABSTRACT

Microfinance banking was born as a solution for financial products and services for low-income populations, but with entrepreneurial projects and ideas that allow sustainability and real payment capacity. It offers short and long term low denomination loans with very few guarantees provided that the client shows willingness and ability to pay. Therefore, this activity generates great risks for the financial institution. And great possibilities of growth to micro-enterprises and low-investment personal projects.

To determine the credit risks and indexes in which they affect the entity, it is necessary to enhance management processes to create strategies to redirect them and mitigate their impact, so it is convenient to use models in two ways in and out and a management model is recommended. of Risk: Model of GMI Global Microenterprise Initiatives (IMLM). Presented by Banyan Global, a development consulting firm that works in five continents. In which each one of the risks is determined from four pillars: Identification, Measurement, Limitation and Monitoring. Always departing from the internal and external risks that may affect banking.

**Keywords:** Microfinance, Credit Risk, Loan, Payment Capacity, Internal Risk, External Risk. Identification, Measurement, Limitation and Monitoring.

## INTRODUCCIÓN

Las Microfinanzas nacen como una solución de productos y servicios financieros que comprenden, entre otros, créditos, productos de ahorro, transferencia de fondos y seguros a las poblaciones de escasos recursos, pero con ideas y proyectos emprendedores. Se establecen inicialmente en el siglo 18 en Inglaterra y Alemania, en el año 1970 el proyecto se extiende a en Bangladesh y américa latina. El año 2005 se proclamó “Año Internacional de Microfinanzas”. Estas también se definen como la oferta de una gran gama de servicios financieros proporcionados, mediante la aplicación de tecnologías de crédito innovadoras y prestación de otros servicios, en circunstancias, las que con servicios tradicionales estas no podrían ser rentables ni sostenibles.

La actividad principal de las entidades de crédito es prestar capital a sus clientes con el fin de financiar sus necesidades de gasto o de inversión, dichos préstamos pueden exponer a las entidades financieras a la pérdida parcial del capital y el rendimiento del valor del dinero impactando directamente en sus resultados financieros. A lo anterior, se le conoce como riesgo de crédito, y se entiende como la pérdida monetaria generada por la posibilidad de impago en la cartera de los clientes, este riesgo de crédito se clasifica en: riesgo de impago y de calificación; el primero es aquel en el que el deudor no realiza sus pagos a tiempo; y el segundo asume la calidad crediticia de la persona o un grupo de personas. Como factor de análisis los Scoring y Rating's califican el nivel de riesgo de impago de los clientes y reportan las características personales que pueden influenciar dicho impago, sea de un cliente o de una cartera de clientes. Dicho riesgo además se relaciona directamente con los factores internos y externos de la banca. En el presente documento se establece como prioridad el estudio de los internos conocidos como

riesgos crediticios. Toda actividad y servicio financiero genera riesgos por lo (pérdida del valor económico).

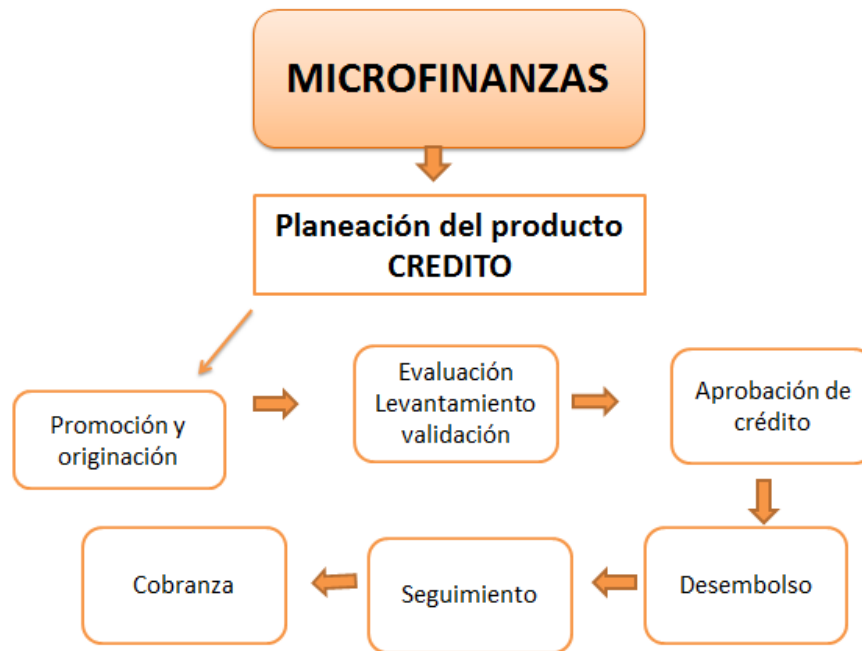
Por lo tanto la aplicación de los procesos de gestión y modelos de detección de riesgo y planeación estratégica permiten mitigar o reducir el riesgo generado en la banca de Microfinanzas puede contribuir a generar mayor rentabilidad y sostenibilidad del servicio.

## **BANCA DE MICROFINANZAS**

Las microfinanzas establecen un modelo de crédito dirigido a comunidades micro-empresarial, campesinas y mujeres emprendedoras. En Colombia es regulada por la Superintendencia de Bancaria, sus servicios son ofrecidos por diferentes entidades bancarias tradicionales y algunas cooperativas, que en su mayoría corresponden a entidades de orden privado y asociaciones o fundaciones creadas con el objetivo de contribuir al crecimiento económico de la sociedad vulnerable, muy pocas corresponden a entidades de origen estatal, de esta forma se contribuye al fortalecimiento y desarrollo de los microempresarios del país, ofreciendo un completo portafolio de productos y servicios financieros para ayudar a aumentar la productividad de su negocio en la ciudad y/o en el campo, y mejorar su calidad de vida .

A partir del proceder de servicios y desarrollo de operaciones crediticias de la banca se despliega un modelo de desarrollo de las actividades relacionadas con la operación de crédito, seguimiento, cobranza. En su mayoría brinda atención personalizada, por asesores expertos que realizan visitas a los microempresarios en su lugar de trabajo y los asesoran sobre la información requerida para la vinculación y el diligenciamiento de formularios, el monto y destino de la financiación, las buenas prácticas en el manejo de sus productos financieros, y los acompañan durante la vigencia del crédito. Como se explica en la figura 1 modelo de crédito de microfinanzas.

**Figura 1 modelo de servicio crediticio Microfinanzas**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo expuesto por (Marulanda et al; 2010), la revisión bibliográfica inicial permite concluir que las experiencias negativas de las entidades de microfinanzas han sido muy poco reportadas y documentadas sin embargo se conoce de los altos índices de riesgos presentes en su desarrollo. El uso de modelos de gestión adecuados y aplicación de estrategias acordes que los reduzcan se aseguran procesos de éxito y crecimiento de la banca. Es así que muchas entidades han logrado grandes éxitos, y hoy hacen parte activa de la ‘Industria de las Microfinanzas’.

En América Latina, existen más de 400 instituciones dedicadas a otorgar crédito a microempresarios, (Wilhelm, 2000). Todas se establecen bajo diferentes marcos jurídicos y comerciales, concediendo en su mayoría en su origen privado, configuradas en Cooperativas, Fundaciones de asistencia social, y Entidades Financieras

Tradicional quienes se vinculan en un muy bajo porcentaje de servicio. Muy pocas de ellas se establecen como organismos gubernamentales, cuyo objetivo es la colocación de microcrédito entre la población de más bajos recursos.

Es importante aclarar, que una compañía microfinanciera, al igual que cualquier otra institución financiera su objetivo principal es la colocación de crédito, tiene que verificar ciertas exigencias elementales de operación, como son: el contar con política de crédito claras y bien difundidas a lo largo de la organización y que sean acordes con el mercado objetivo al que van a servir; controles efectivos son claves en originación, administración y cobranza de la cartera; sistemas de manejo de información que sirvan de apoyo a estas actividades y, muy importante, un nivel de capital que respaldos los riesgos intrínsecos de la compañía. Algunas de las ventajas y beneficios de la banca frente al modelo tradicional se describen en el cuadro número 1. Estas son importantes debido a que determinan un comportamiento totalmente diferente en la metodología crediticia.

**Cuadro 1 Modelos Crediticios**

<b>MODELOS CREDITICIOS</b>	
<b>Tradicional</b>	<b>Microfinanzas</b>
Atrae clientes	Mercadea clientes (promoción tasa de interés y línea de crédito.)
Evaluación en oficina	Evaluación in situ
Énfasis en saldos y garantías	Énfasis en voluntad y capacidad de pago
Separa negocio- hogar	Considera conjuntamente negocio- hogar
Requiere estados	Elabora estados financieros



financieros

Trámite lento	Agilidad en Trámite
Acceso Limitado	Facilidad de Acceso
Montos altos	No discrimina montos pequeños
Prioriza cobertura y calidad de Garantías	No prioriza garantías
Requiere formalización del Negocio, o ingresos fijos y estables.	No requiere registros comerciales, impuestos, etc.
No hace seguimiento periódico	Requiere acompañamiento al Cliente
Cobranza por área especializada/judicial	Cobranza por oficial de crédito
Oficial no asume responsabilidad	Oficial responsable de todo el Proceso
Relación termina con repago	Mantiene relación con re préstamo

---

Fuente: Elaboración propia, basado en las cartillas financieras de Microfinanzas de entidades bancarias.

La banca de Microfinanzas, se establece como una de las bancas mas promisorias de las entidades financieras, sin embargo se ve sujeta a altos niveles de riesgo, Así entonces centraremos nuestra atención en la identificación de riesgos crediticios Por lo tanto es válido preguntarnos *¿Cual es la incidencia de la aplicación de modelos de gestión y planeación estratégica a la banca de Microfinanzas, que permita reducir o mitigar el riesgo crediticio?*

### **Riesgo Banca de Microfinanzas**

El riesgo es la valorización de una situación negativa, probable y futura que ocasiona un daño (pérdida del valor económico) y debido a ello, sus características básicas están basadas sobre la incertidumbre. Para gestionar y analizar los riesgos, se

deben realizar unos pasos específicos que ayudan a manejar la incertidumbre: primero que todo debemos saber que es un problema potencial que puede ocurrir o no, pero dejando a un lado el resultado; en realidad es fundamental identificarlo, segundo evaluar la probabilidad de que ocurra; tercero estimar su impacto y establecer un plan de contingencia, en caso de que el riesgo se materialice. (Bravo & Sánchez, 2009).

Materialización: Incertidumbre en cuanto a la posibilidad de que se materialice en una pérdida efectiva:

***Cuantía: Incertidumbre sobre la cuantía de la pérdida***

***Momento: Incertidumbre sobre el momento en que se materializa la pérdida.***

Debido a que las circunstancias económicas, industriales, normativas y operacionales se alteran de forma continua, se hacen necesarios mecanismos para identificar y minimizar los riesgos específicos relacionados con el cambio, por lo que cada vez se hace más necesario de evaluar los riesgos. (Del Toro, 2005).

La estimación de riesgo radica en la caracterización y análisis de los factores tanto de origen intrínseco como extrínsecos que pueden ser apreciables para la consecución de los objetivos previstos; se refiere al proceso participativo continuo y a la metodología mediante la cual la empresa identifica las áreas de más alto riesgo, que ameritan la mayor atención y la asignación de recursos para la aplicación de medidas de control. (López, 2002). Los riesgos presentes en la banca son muchos entre ellos se distinguen:

### **Riesgo de Crédito y Crédito Responsable:**

El riesgo crediticio tiene que ver con la posible pérdida que asume un intermediario financiero como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones que otros han suscrito a su favor.

Índices de mora de más de 30 o 90 días por debajo del 3%, a nivel corporativo, en los últimos 3 años.

Estrictas políticas de control y administración del Riesgo de Crédito, así como con una robusta estructura organizativa de riesgo que vela por su aplicación y seguimiento.

Seguimiento periódico mediante comités locales y regionales.

### **Riesgo de Liquidez y Mercado:**

Acceso inmediato al 69% de los recursos, pues se encuentran a la vista. Para asegurar la disponibilidad de los fondos en el largo plazo, el Grupo cuenta con acceso a líneas de crédito con instituciones multilaterales y emisores locales.

Riesgo de tasa de interés: cumple con una normativa prudencial establecida por el regulador correspondiente, la cual es monitoreada tanto a nivel local como regional.

Riesgo de tipo de cambio: la diferencia entre los activos y pasivos en moneda extranjera debe ser lo más cercana posible al patrimonio. Esto implica mantener una posición larga en dólares, para proteger el patrimonio ante fluctuaciones de las monedas locales.

## **Riesgo Operativo**

Estrictos lineamientos corporativos, políticas y una sólida estructura organizacional para la administración de estos riesgos:

Gestión de los Riesgos Operacionales y Tecnológicos

Gestión de la Seguridad de la Información

Continuidad del Negocio

Gestión de Proveedores

## **Prevención del Fraude y de la Corrupción**

Riesgo de Blanqueo de Capitales y Financiamiento del Terrorismo y la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva

Modelos estadísticos para la segmentación de factores de riesgo y monitoreo transaccional; garantizando el cumplimiento regulatorio de las normas que aplican respecto al tema.

Estrictas políticas corporativas contra el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo (LA/ FT), monitoreadas por un equipo de trabajo que analiza

constantemente los datos para el diseño y generación de alertas tempranas que apoyen la labor de prevención.

### **Riesgo Reputacional**

Monitoreo de redes e informes de percepción, apoyados por la identificación, evaluación y seguimiento a cualquier hallazgo que pueda desencadenar un daño a nuestra reputación.

### **Gestión de quejas y denuncias.**

Administración de riesgo de crédito es un conjunto adecuado, prudente y eficaz de establecer reglas de valoración de las operaciones en relación con el riesgo de crédito. En resumen la banca de Microfinanzas busca reducir y mitigar los siguientes tipos de riesgos.

- Incumplimiento de resguardos
- Incumplimiento de pago
- Liquidación, Bancarrota
- Negación deliberada de pago
- Debilidad en el proceso de reestructuración de deuda

– Eventos que originen una aceleración en el pago de obligaciones o en la declaratoria de insolvencia.

Los anteriores son expuestos de acuerdo con la información suministrada por (Vásconez & DGRV-Bansefi 2010). Están atados a los factores internos y externos que afecta directamente el servicio entre se pueden reconocer:

### **Riesgos Internos:**

Carácter del Cliente: historial crediticio, garantías, referencias, indicadores de estabilidad, capacidad y voluntad de pago.

Levantamiento de Información: desconocimiento información real de cliente, no ejecución de visitas domiciliarias o microempresa.

Estados Financieros: Fraude en la información financiera del cliente.

### **Riesgos Externos**

Regulatorio: vinculado con normas del sistema financiero.

Establecido como protección contra cualquier amenaza de incumplimiento

Definido por norma, como función de las ponderaciones de los activos y la fórmula del patrimonio efectivo (técnico).

Capital Económico: Se establece como contraparte del riesgo de crédito de portafolio directo e indirecto, puede coincidir con el regulatorio, pero sigue una

metodología desarrollada por la institución para proteger su solvencia frente a pérdidas no esperadas.

Competencia: provienen del conocimiento insuficiente acerca de servicios prestados por otros participantes para colocar, fijar precios a productos y servicios y venderlos.

Demográficos: escolaridad, experiencia empresarial, cultura de la población, cohesión social de comunidades, experiencia pasada de programas de crédito, entre los más relevantes.

Naturaleza: algunas áreas son más propensas a calamidades naturales que afectan hogares, empresas y prestación de servicios financieros.

Macroeconomía: cambios en el entorno, el riesgo presenta dos aspectos: cambios que condicionan oferta de IMF y cómo afectan a clientes.

Determinados los riesgos a los que se enfrenta la entidad se varias distinguen: herramientas administrativas ya probadas que sirven de apoyo para la gestión y administración de los riesgos, como el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), donde el ciclo va desde la planeación de la gestión hasta la retroalimentación de las tareas ejecutadas. (Atehortúa, Bustamante & Valencia, 2008). Así mismo se hace necesario mencionar algunos modelos de gestión de riesgo aplicables a entidades financieras, como lo muestra la clasificación de Galicia (2003). Referenciados en el cuadro 2 Modelos de evaluación de riesgo de crédito.

#### **Cuadro 2 modelos de evaluación de riesgo crediticio.**

<b>Modelos tradicionales</b>	<b>Modelos modernos</b>
Sistemas expertos (Galicia, 2003)	Modelo KMV • Modelo de valuación de

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de calificación*</li> </ul>	<p>Merton**</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo Credimetrics de J. P. Morgan (1997b)</li> <li>• Modelo Credit Risk + (Morgan, 1997a)</li> <li>• Modelo de retorno sobre capital ajustado al riesgo (Falkenstein, 1997)</li> <li>• Modelo CyRCE*</li> </ul>
---	--

KMV: sigla formada de los apellidos de los autores Kecholfer, McQuown y Vasicek. Véase Saavedra (2005, p. 9); Crouhy, Galai y Mark (2000); Gordy (2002) y Márquez (2006).

\* Basados en los acuerdos del Comité para Supervisión de Basilea (Ong, 1999, p. 16).

Aquí también se aplica el modelo *Z score* (De la Fuente, 2001, p. 19).

\*\* Una explicación completa de este modelo se puede ver en Lando (2004).

\*\*\* Desarrollado por el Banco de México (Ávila, Márquez y Romero, 2002).

Fuente: elaboración propia con base en Galicia (2003).

Los riesgos están relacionados además con el manejo de los recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad. Los riesgos financieros se relacionan con las pérdidas económicas causadas por pérdidas de clientes, posibles robos, o multas y sanciones a causa de incumplimientos en los pagos de obligaciones legales o demandas.

El control se efectúa por medio de auditorías tanto las internas como las externas, que buscan verificar el cumplimiento de los requisitos y compromisos adoptados mediante la política, del mismo modo se ejecutaran las acciones correctivas o preventivas que se establecen el sistema. (Atehortúa, et al.2008). Para la implementación de un sistema de gestión de riesgos eficaz, se deben tener en cuenta una serie de factores o variables que lo determinan; estas variables pueden ser la cultura, la filosofía y la estructura en cuanto a la gestión del riesgo. Esto hará que sea posible la combinación o la omisión de algunos pasos metodológicos para la gestión del riesgo.



## **Gestión de Riesgo y Planeación Estratégica de la Banca de Microfinanzas.**

De acuerdo con estudios realizados por (Saavedra y Saavedra 2010) establecen como enunciado que "*Administrar recursos financieros es el negocio cotidiano de los bancos*"; no obstante, la globalización financiera ha ocasionado fuertes aumentos de flujos de capital internacionales, lo cual ha elevado la complejidad de la supervisión de las instituciones financieras y la seguridad del sistema financiero y ha generado la búsqueda de una adecuada administración del riesgo en el interior de las propias instituciones financieras. Por esto, en los últimos años, la gestión de riesgos financieros se ha convertido en una prioridad tanto para las entidades financieras como para los responsables de la regulación de países de todo el mundo (Prieto, 2000). De acuerdo con el portal de microfinanzas Colombia <sup>1</sup> la gestión del riesgo implica tomar decisiones fundamentadas acerca del nivel de riesgo que debe tolerarse y de cómo mitigar y gestionar el riesgo que se acepte. Una buena gestión limita los riesgos vinculados con productos, servicios o transacciones específicos. Es posible utilizar métodos cuantitativos para identificar, supervisar y controlar los distintos factores pertinentes para evaluar el riesgo. Una gestión de crédito bien ejecutada puede ayudar a aumentar la credibilidad del mercado y a crear nuevas oportunidades de crecimiento. La gestión de riesgo es la minimización de las consecuencias adversas de la toma de riesgos. Las organizaciones de microfinanzas enfrentan muchos riesgos que amenazan su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo. No es posible controlar desastres y conflictos, pero sí prepararse para esas situaciones y minimizar sus impactos. Los problemas internos, como los riesgos de mercado, crédito, liquidez, determinación de precios, operación, cumplimiento y jurídicos pueden gestionarse.

---

<sup>1</sup> <https://www.microfinancegateway.org/es/temas/gesti%C3%B3n-del-riesgo>

El análisis cuidadoso, el seguimiento y la evaluación, los informes precisos y una cultura de crédito sólida se combinan para ofrecer los mecanismos de control necesarios para una gestión de riesgo satisfactoria. Partiendo de las tres fases Procedimiento para la gestión por procesos propuestos por (Nogueira Rivera et al. 2004). En un modelo de dos vías, de entrada y salida, en tres fases, fase 1 Análisis del Proceso, fase dos Diseño del Proceso, fase tres Implementación y Seguimiento. Dada la naturaleza de la banca de microfinanzas se establecen modelos de evaluación diferentes y especializados como el Modelo de GMI<sup>2</sup> Basados en cuatro aspectos la identificación, la medición limitación y monitoreo. Se presenta como soluciones o estrategias a aplicar en las entidades financieras que contribuyen a mitigar o reducir el riesgo crediticio de las mismas Representados en la Figura 3.

**Entrada:** Misión, Visión, Objetivos y Planificación Estrategias de reducción de riesgos partiendo de la identificación y medición del mismo.

**Salida:** Productos y servicios financieros que comprenden, entre otros, créditos, productos de ahorro, transferencia de fondos y seguros. Determinados por la limitación y el monitoreo .Las entidades de Microfinanzas que manejan el riesgo con eficacia, con tienen una menor probabilidad de verse sorprendidas por pérdidas inesperadas, y más probablemente construir credibilidad en e el mercado y capitalizar mucho mejor las nuevas oportunidades. (Masías, 2006).

El corazón de la gestión de riesgos se basa en tomar decisiones inteligentes sobre cuanto el riesgo de tolerar, como mitigar aquellos que no puede ser tolerado, y cómo manejar los verdaderos riesgos que forman parte del negocio. Para las instituciones de Microfinanzas que evalúan su funcionamiento tanto sobre objetivos financieros como

---

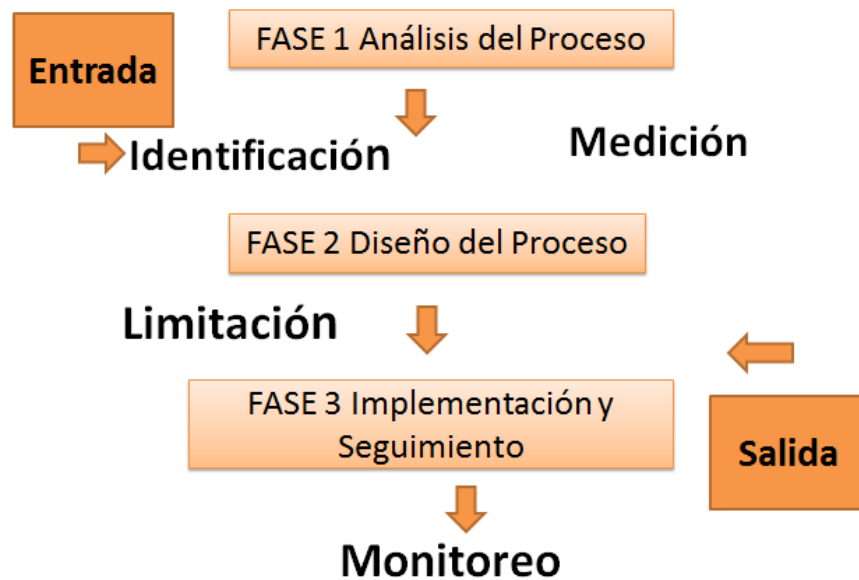
<sup>2</sup> Global Microenterprise Initiatives. Consultora, privada especializada en Microfinanzas. De orden internacional

sobre sociales, estas decisiones pueden ser más desafiantes que para una institución orientada únicamente al beneficio.

Algunas de los beneficios e importancia de la gestión de riesgo son:

- Proteger a los clientes
- Proteger a la institución
- Cumplir con los requisitos de donantes e inversionistas
- Necesario para buscar diversificación de fondos

**Figura 3 proceso de gestión de riesgo.**



Fuente: Elaboración propia a partir de del modelo de (Nogueira Rivera et al. 2004). Unido al modelo Global Microenterprise Initiatives. Presentado por la consultora (Banyan Global 2003)

Aplicando la Gestión de Riesgo: Modelo de GMI (IMLM) se observa los siguientes indicadores relacionados a los riesgos crediticios. Estos articulados a los factores internos y externos como las políticas y auditorías podrían resumir el proceso como lo indica la figura 4. Es importante que los 4 pasos esenciales para que la gestión de riesgo sea aplicada de buena forma:

1. Identificar los riesgos que la compañía enfrenta, y a su vez evaluar su peso dentro de la compañía
2. Medir de forma adecuada cada uno de los riesgos y trazar límites para los mismos.
3. Limitar y gestionar los riesgos de manera que se puedan analizar desde un punto de vista de desempeño y evaluación.
4. Monitorear cada uno de estos riesgos de manera rutinaria y asegurar que las personas correctas reciban la información más relevante

El seguir estos 4 pasos esenciales asegura que no se pierda de vista las urgentes demandas del día a día en lo que a gestión se refiere. Por ello es recomendable que se adopte por parte de la banca de Microfinanzas una especie de “feedback loop”, (Intercambio de información entre el campo laboral y los directivos, e inversamente.) en la cual se monitorearían por parte de los altos directivos hasta consejeros de la empresa, los distintos riesgos y estrategias que se adapten mejor a los estándares de la institución. Por otro lado esto ayuda a que la organización identifique y hasta pueda anticipar futuros riesgos potenciales que pueden ser perjudiciales por medio de su continuo monitoreo y medición, y no los esconda o niegue su existencia. El objetivo de una buena gestión de riesgos en microfinanzas es de poder minimizar y calificar potenciales pérdidas financieras en la cual se puedan incurrir, y así poder

minimizar a corto y largo plazo situaciones que no se prevean. En otras palabras se podría considerar según “ financial Systems Development” como arte y ciencia. La ciencia es el cuantificar y dar probabilidades a los riesgos, y el arte es el poder crear una cultura organizacional de poder identificar riesgos. (Martínez, Curat 2006)

Es importante realizar estrategias de planificación que permitan reducir el riesgo que atiendan cada uno de los factores, pero en especial aquellos que impactan de manera directa a la identidad de acuerdo con su entorno direccionalidad de la prestación de servicios, por lo tanto se debe involucrar todos los agentes y desde todas las áreas lo que conllevará un proceso de gestión más eficaz es importante tener en cuenta los siguientes factores.

1. Liderar el proceso de gestión de riesgos desde los altos cargos
2. Incorpora la gestión de riesgo en procesos y diseños de sistemas
3. Mantenerlo simple y fácil de entender
4. Involucrar todos los niveles de trabajadores
5. Alinear las metas de la gestión de riesgos con las metas individuales
6. Enfocarse en los riesgos de mayor peso primero
7. Asignar responsabilidades y establecer un horario para monitorear
8. Diseñar una gestión de información para reportar a la junta directiva
9. Desarrollar mecanismos efectivos para evaluar controles internos
10. Controlar los riesgos continuamente por medio de la gestión de “feedback loop”

## **IDENTIFICAR**

– Riesgo transacción

– Riesgo cartera

## **MEDIR**

–Indicadores de calidad de cartera

Cartera en Riesgo

- Calificaciones “Ratings” de riesgo
- Concentraciones – Políticas y procesos crediticios
- Suficiencias de capital y estándares – Operaciones
- Gestión de préstamos morosos y colecciones

## **LIMITAR**

– Políticas y procesos crediticios

– Gestión de cartera – Operaciones – “Cultura de Crédito”

## **MONITOREAR**

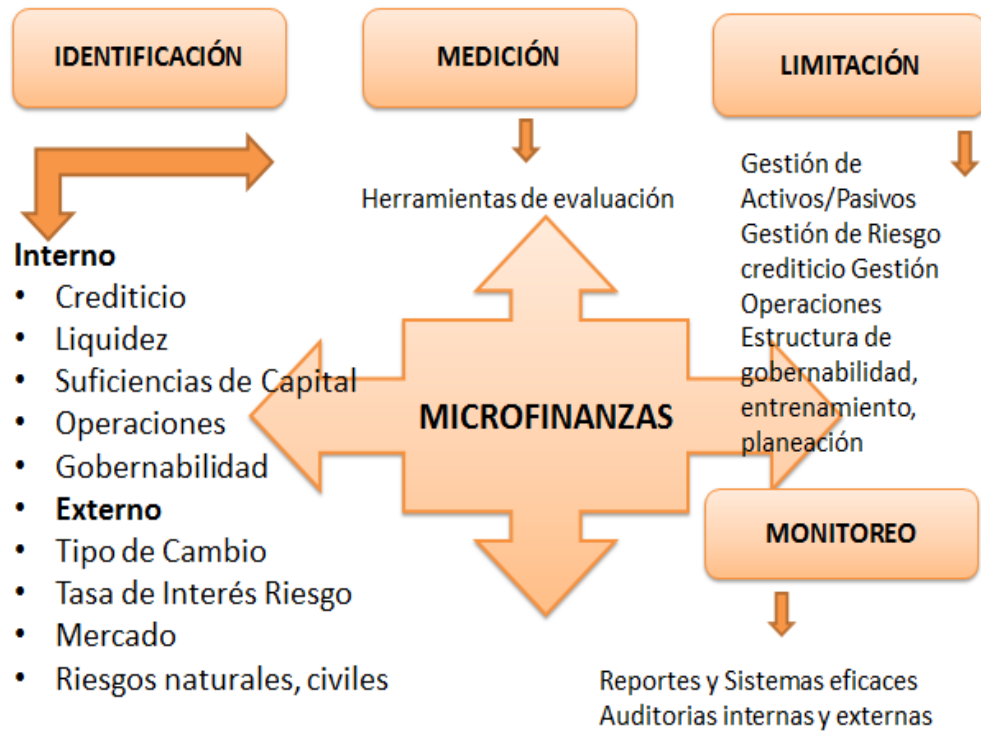
– Calificaciones de riesgo

– Listados de monitoreo “watch list”

– Reportes regulares

– Análisis de mercado

**Figura 4 Gestión de Riesgo: Modelo de GMI (IMLM).**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a información suministrada por (Banyan Global 2008).

## CONCLUSIONES

- Los riesgos en la industria de las microfinanzas se dividen en dos categorías: institucionales y externos. Los riesgos institucionales son los que están bajo el control directo de las propias instituciones, como el gobierno institucional, la calidad de la administración, el riesgo crediticio, la gestión de clientes y el riesgo de liquidez. Los riesgos externos son los que están fuera del control de la institución e incluyen, entre otros, las variaciones en los tipos de cambio o las tasas de interés, el sobreendeudamiento de los clientes, la competencia, el riesgo relacionado con la reputación y la interferencia política.
- La gestión del riesgo crea un marco integral para administrar los diversos riesgos financieros y no financieros que afrontan las instituciones. Incluye la formulación de políticas y procedimientos para identificar, medir, supervisar y controlar estos riesgos. En el marco de una gestión acertada del riesgo se procura lograr un equilibrio respecto de los riesgos que a la institución financiera le conviene asumir y la manera de reducir al mínimo las pérdidas generadas por esos riesgos.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Atehortúa. F., Bustamante, R. & Valencia de los Ríos. J. (2008). Sistema de Gestión Integral. Antioquia.

Bravo. O & Sánchez M. (2009) Gestión integral de riesgos. Bogotá,

Tarantino & Bayan Global (2003) Gestión de Riesgo para Instituciones de microfinanzas. Nueva York, EE. UU. Centro financiero y académico de global.

Del Toro, J., Fonteboa, A., Armada, & E., Santos, C.M. 2005 Programa de Preparación Económica para Cuadros. Material de Consulta. CECOFIS. Combinado de Periódicos Granma. La Habana, Cuba.}

Galicia, M. (2003). *Los enfoques del riesgo de crédito*. México: Instituto del Riesgo Financiero

Gonzales -Vega (1998). Papel del Estado en la Promoción de Servicios Financieros Rurales Economigs and Sociology Occasional Paper.

López. F. (2002). El sistema de Gestión integrado. La planificación del sistema de gestión con base en la gestión del riesgo. La Habana Cuba.

Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Nogueira Rivera, C. (2004). Fundamentos del control de gestión empresarial. Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Marulanda B. Fajury L. Paredes. M. & Gómez F. (2010). Lo Bueno de lo Malo En Microfinanzas: Lecciones Aprendidas de Experiencias Fallidas en América Latina. Documentos y estudios publicados en información secundaria de la IMF 8 y del país D Gremio de microfinanzas, Estadísticas instituciones afiliadas. [www.Mix market.org](http://www.Mix market.org)

Martínez, J. & Curat, P. (2006) Las fuentes de financiamiento del microcrédito hoy y mañana: Mapeo actual y necesidades futuras. Andares.

Masías, L. (2006) Financiamiento de las instituciones Microfinancieras en Mercado de Capitales. Superintendencia de bancos. Cuzco

Prieto, G. (2000). Estimación del riesgo crediticio en México. Revista Internacional de Fondos de Pensiones.

Saavedra, L & Saavedra, M. (2009) Modelos para medir el riesgo de crédito de la banca de México. Universidad La Salle, Dirección de Posgrado e Investigación, México.

Vásconez E. & DGRV-Bansefi (2010) El riesgo de crédito en las micro finanzas Asunción-Paraguay

Wilhelm. U. (2000) Identificando los principales riesgos en las microfinanzas. Standard & Poor's América Latina, México.