

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS CON ÉNFASIS EN BANCA Y  
FINANZAS**

**EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL  
RIESGO EN LA CARTERA DE RECURSOS  
PROPIOS DE LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE  
EMPLEADOS DE PROCTER & GAMBLE PARA  
EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2018**

**Sustentante:**

**José Ramón Cabrera Moya**

**Tutor:**

**Luis Vargas Zúñiga**

**Setiembre, 2018**

DECLARACIÓN JURADA

Yo José Ramón Cabrera Moya, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 8-0107-0079 egresado de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en administración, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado Evaluación de la administración integral del riesgo en la cartera de recursos propios de la Asociación Solidarista de Empleados de Procter & Gamble para el primer cuatrimestre del 2018 es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 14 días del mes de septiembre del año dos mil dieciocho.



Firma del estudiante

Cédula: 8-0107-0079

## CARTA DEL TUTOR

San José, 13 de setiembre del 2018

**Tania Jimenez Carranza, MBA**  
**Directora Administración de Empresas**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimada señora:

El estudiante **José Ramón Cabrera Moya**, cédula de identidad número **0801070079**, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DEL RIESGO EN LA CARTERA DE RECURSOS PROPIOS DE LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE EMPLEADOS DE PROCTER & GAMBLE PARA EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2018**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciada en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

	<b>Factor a valor</b>	<b>Puntaje Obtenido</b>	
a-	Originalidad del tema	10%	10%
b-	Cumplimiento entrega de avances	20%	20%
c-	Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	30%
d-	Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	20%
e-	Calidad y detalles del Marco Teórico	20%	20%
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

  
**Lc. Luis Vargas Zúñiga**  
**Cédula identidad 0107090057**  
**Carné Colegio Profesional #33896**

## CARTA DE LECTOR

San José, 27 de setiembre del 2018

Universidad Hispanoamericana  
Sede Heredia  
Carrera de Administración

Estimado señor

La estudiante José Ramón Cabrera Moya, cédula de identidad 8-0107-0079, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DEL RIESGO EN LA CARTERA DE RECURSOS PROPIOS DE LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE EMPLEADOS DE PROCTER & GAMBLE PARA EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2018", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.



MBA. Alexander Cordero Céspedes, lic.  
Cédula 1-732-096  
Carné 5813

Alajuela, 19 de octubre del 2018

Departamento de Registro  
Carrera de Administración de Empresas  
Universidad Hispanoamericana

Estimados(as) señores(as):


Por medio de la presente hago costar que yo, Aarón Morera Alfaro, cédula 206670295, filólogo, miembro activo de ACFIL bajo el número de carné 291, doy fe de haber corregido exhaustivamente la tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas, denominada "Evaluación de la administración del riesgo en la cartera de recursos propios de la Asociación Solidarista de Empleados de Procter & Gamble para el primer cuatrimestre del 2018", el cual estuvo a cargo del estudiante José Ramón Cabrera Moya. Dicha corrección se realizó en relación con los siguientes aspectos:

1. Lexicografía, morfología, fondo y forma en su totalidad.
2. Uso correcto de las preposiciones.
3. Usos lingüísticos de los signos de puntuación, interrogación y exclamación.
4. Solecismos, barbarismos, cacofonías, anfibologías, monotonía del lenguaje, redundancia, pleonasmos y ortografía.

Por tanto, doy fe de que este proyecto contiene un fondo claro y preciso de la propuesta expresada en el mismo, con ideas correctas, que mantienen el hilo conductor a lo largo del documento.

Atentamente,

**Aarón Morera Alfaro**  
**Céd: 206670295**  
**Filólogo- Carné ACFIL 291**

  
Aarón Morera Alfaro  
Céd. 206670295  
ACFIL 291

## ÍNDICE

ÍNDICE .....	II
Índice de Tablas .....	VI
Índice de Figuras.....	VII
DEDICATORIA.....	VIII
AGRADECIMIENTO .....	IX
INTRODUCCIÓN.....	X
CAPÍTULO I.....	12
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1.1    Antecedentes del problema .....	13
1.1.2    Problematización.....	15
1.1.3    Justificación del problema.....	16
1.2    FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3    OBJETIVOS.....	17
1.3.1    Objetivo General .....	17
1.3.2    Objetivos específicos .....	18
1.4    ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA.....	19
1.4.1    Alcances .....	19
1.4.2    Limitaciones .....	20
CAPÍTULO II.....	22
MARCO TEÓRICO.....	22
2.1    CONTEXTO HISTÓRICO .....	23
2.1.1    Antecedentes de la Empresa .....	23
2.1.2    Misión.....	27

2.1.3	Visión .....	27
2.1.4	Organigrama .....	28
2.2	CONTEXTO TEÓRICO .....	29
2.2.1	Administración Integral.....	29
2.2.2	Importancia .....	30
2.2.3	Medidas de Control Interno .....	30
2.2.4	Riesgo.....	31
2.2.5	Recomendaciones Basilea.....	33
2.2.6	Regulación SUGEF .....	36
2.2.7	Evaluación del Riesgo.....	37
2.2.8	Cartera .....	37
2.2.9	Instrumentos de Inversión en Costa Rica .....	38
2.3	HIPÓTESIS .....	40
2.3.1	Variable Dependiente.....	41
2.3.2	Variable Independiente .....	41
2.4	OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	43
	CAPÍTULO III.....	44
	MARCO METODOLÓGICO.....	44
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.1.1	Finalidad .....	45
3.1.2	Dimensión temporal .....	45
3.1.3	Marco .....	45
3.1.4	Naturaleza.....	46
3.1.5	Carácter .....	46
3.2	SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN .....	47
3.2.1	Sujetos de información.....	47

3.2.2	Fuentes primera mano .....	47
3.2.3	Fuentes segunda mano .....	48
3.2.4	Fuentes de (tercera) mano.....	48
3.3	SELECCIÓN DEL MUESTREO .....	49
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN .....	51
3.5	DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES	53
3.5.1	Variable Dependiente.....	53
3.5.2	Variable Independiente .....	53
3.5.3	Cuadro Operacionalización de las variables .....	54
CAPÍTULO IV .....		55
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....		55
4.1	APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS .....	56
4.2	ENTREVISTAS .....	57
4.2.1	Variable Administración Integral.....	57
4.2.2	Variable Riesgo.....	59
4.3	ENCUESTA.....	64
4.4	LISTA DE COTEJO.....	71
CAPÍTULO V .....		74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		74
5.1	CONCLUSIONES.....	75
5.2	RECOMENDACIONES .....	80
CAPÍTULO VI .....		82
PROPUESTA .....		82
6.1	PROPUESTA .....	83

6.1.1 Unidad de riesgo .....	83
6.1.2 Metodología de cálculo de riesgo.....	86
6.1.2.1 Riesgo de Liquidez.....	86
6.1.3.2. Riesgo Operativo.....	91
6.1.3.3 Riesgo de Mercado por tipo de cambio.....	94
6.1.2 Planes de Contingencia .....	97
6.1.3 Informe de Riesgos .....	104
6.1.4 Capacitación.....	114
6.1.5 Culturización de la administración integral de riesgo .....	115
6.1.6 Diagrama de Gantt.....	116
6.1.7 Cronograma para la implementación con la Asociación.....	117
BIBLIOGRAFÍA.....	118
GLOSARIO.....	124
ANEXOS .....	131

**Índice de Tablas**

Tabla 1 .....	67
Tabla 2 .....	67
Tabla 3 .....	72
Tabla 4 .....	73
Tabla 5 .....	73
Tabla 6 .....	88
Tabla 7 .....	89
Tabla 8 .....	90
Tabla 9 .....	96
Tabla 10 .....	101
Tabla 11 .....	105
Tabla 12 .....	105
Tabla 13 .....	106

**Índice de Figuras**

Figura 1 .....	28
Figura 2 .....	64
Figura 3 .....	65
Figura 4 .....	66
Figura 5 .....	68
Figura 6 .....	69
Figura 7 .....	70
Figura 8 .....	70
Figura 9 .....	71
Figura 10 .....	84

## **DEDICATORIA**

A mi madre, por su constante apoyo en cada aspecto de mi vida, por sus esfuerzos, su paciencia y su comprensión cuando más lo he necesitado.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Asociación Solidarista de Empleados de P&G por permitirme realizar el estudio, y por la colaboración brindada para desarrollarlo.

## INTRODUCCIÓN

La historia muestra que el ser humano siempre ha estado expuesto a diversas situaciones que afectan su bienestar; muchos de estos eventos pasaban desapercibidos para nuestros antepasados por lo que era prácticamente imposible evitarlos. Durante muchas generaciones, y como lo muestra la evolución y el tiempo, las personas se han preocupado cada vez más por conocer el entorno que las rodea, con el fin de tomar las mejores decisiones para asegurar su supervivencia.

A través del conocimiento acumulado a lo largo de la historia hemos llegado a comprender que el entorno que nos rodea siempre presenta retos para el ser humano, situaciones que podemos evitar y prevenir pero también para las cuales nos podemos preparar, aunque no las podamos evitar; es bajo esta comprensión que nace el concepto de riesgo, y a partir de ahí que se le ha tratado de eliminar o minimizar para que no afecte nuestras actividades diarias.

El riesgo se encuentra presente en cada uno de los aspectos de nuestra vida, como en el ámbito económico; y dada su importancia para la vida moderna, diversas instituciones tratan de cuantificar estos riesgos para generar los procesos necesarios que disminuyan su impacto en la sociedad con el fin de lograr el bien común.

Las instituciones financieras son parte importante de la vida moderna, su objetivo principal es fungir como motor de la economía al trasladar recursos hacia los sectores que más lo necesitan para su desarrollo, pero deben, a su vez, generar los controles

necesarios para minimizar el impacto de situaciones adversas que puedan afectarlos. Con esto también logran la confianza de los actores involucrados y por ende un mayor crecimiento en sus operaciones.

El siguiente estudio busca identificar como hace frente una asociación solidarista a los principales riesgos que afectan su cartera de recursos propios. A pesar de que estas entidades nacieron en el ámbito costarricense y en un principio eran pequeñas empresas que financiaban a sus empleados, en los últimos años han crecido considerablemente, a tal grado que, a mediano plazo, tendrán que reportar a la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) todas sus operaciones.

El estudio se encuentra dividido en 6 partes, en el primer capítulo se detalla el problema a tratar, así como los objetivos del mismo. El segundo capítulo se enfoca en el contexto del estudio, la historia de la empresa y los conceptos involucrados. El tercer capítulo contiene el marco metodológico, que detalla la forma en que se lleva a cabo el estudio. El cuarto capítulo muestra el análisis y la interpretación de los datos. Finalmente, el capítulo cinco detalla las conclusiones y todas las recomendaciones generadas basadas en la conclusión del estudio y el capítulo 6 contiene una propuesta para la administración de los riesgos por parte de la Asociación.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La investigación se basa en la gestión del riesgo que realiza la administración sobre la cartera de recursos propios en la Asociación Solidarista de Empleados de Procter & Gamble, enfocándose en tres clases: operativo, de liquidez y tipo de cambio, tomando como referencia el primer cuatrimestre del año 2018. Las oficinas centrales se encuentran ubicadas en Fórum 1, San José, Costa Rica.

### **1.1.1 Antecedentes del problema**

Actualmente el mercado financiero costarricense presenta diversos productos para la inversión; es un ambiente muy cambiante que cuenta con una gran cantidad de participantes con diferentes intenciones, pero con el fin común de maximizar la rentabilidad. “El rendimiento es el objetivo que todo inversionista desea obtener al escoger un portafolio de inversión”. (Rojas et al, 2014, p.7)

Aunque el mercado costarricense no está desarrollado al nivel de los países de primer mundo, sí cuenta con una variedad de instrumentos financieros que permiten a los inversores diversificar su portafolio para minimizar el riesgo. “Su objetivo es satisfacer las necesidades de financiación o inversión de los agentes económicos de una sociedad, dando circulación al dinero generado en unos sectores y trasladándolo a otros sectores que lo necesitan, generando a su vez riqueza”. (González & Iglesias, 2015, p.38)

ASEPG es una asociación que podría ser considerada de tamaño medio. Cuenta con un capital de alrededor de 15.3 mil millones de colones y posee diversos

instrumentos financieros para alcanzar los objetivos de rentabilidad planteados. Posee además gran parte de sus recursos en inversiones que presentan diversos niveles de riesgo, los cuales aún no han sido evaluados por medio de un estudio formal y por ende no es posible conocer el grado o nivel de riesgo que afrontan en este momento. El riesgo es uno de los atributos de toda inversión que da la posibilidad de enfrentar una pérdida financiera. “Puede considerarse como la volatilidad de los rendimientos relacionados con un activo específico, es inherente a ella en mayor o menor grado”. (Sánchez, 2015, p.11)

El problema se genera por la ausencia de métodos para mitigar los riesgos más comunes a los que se expone la cartera de recursos propios; el estudio se enfoca en los riesgos operativos, de liquidez y tipo de cambio, de ahí nace la necesidad de implementar una administración integral de riesgo para fortalecer la empresa y reducir la vulnerabilidad que pudiera presentar antes los constantes cambios del mercado. “La gestión de riesgos, es una medida que varía en cada compañía, ya que esta se ve afectada por la naturaleza de las operaciones que son llevadas a cabo por cada entidad”. (Jara, 2016, p.12)

Es importante recalcar la importancia de los controles internos en la minimización del riesgo; por medio de procedimientos claros y estandarizados se reduce la probabilidad de tomar decisiones para invertir en instrumentos que presentan un riesgo mayor al aceptado por la entidad. “El concepto de control interno está relacionado intrínsecamente con el concepto de control. Incluso, este concepto se puede resumir en una serie de controles aplicados en una entidad para

mitigar riesgos que impidan alcanzar sus objetivos”. (Bermúdez, Cordero, Jiménez, Padilla y Ruiz, 2014, p.55)

### **1.1.2 Problematización**

El planteamiento del problema es el punto inicial para cualquier investigación, por este motivo el presente análisis consiste en elaborar un estudio del estado actual del manejo del riesgo por parte de la administración, enfocado en tres de los más comunes tipos de riesgo como son el operativo, de liquidez y de tipo de cambio, con el fin de detectar potenciales debilidades y establecer recomendaciones para mitigarlos. Álvarez al respecto afirma: “Se deben exponer todos los elementos que permitan, a quien lo lea, tener una idea clara del rumbo que tomará el proyecto de investigación” (p.16). Por consiguiente, para dar respuesta al problema se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los procedimientos establecidos por ASEPG para la administración de los riesgos operativos, de liquidez, y tipo de cambio?
- ¿Qué mejoras podría implementar a los procedimientos ASEPG para realizar una adecuada administración de riesgos?
- ¿Cuáles son los beneficios obtenidos por ASEPG al adquirir un plan de administración de riesgos?

### **1.1.3 Justificación del problema**

La presente investigación se justifica desde las implicaciones prácticas, dado que las recomendaciones que se aportarán al final del trabajo tendrán como fin implementarse por parte de la entidad para fortalecer el proceso de toma de decisiones basadas en la minimización del riesgo, por medio del conocimiento, la valoración y la comprensión de este para asignar los recursos y esfuerzos adecuados, y alcanzar las metas propuestas.

“El problema no es algo disfuncional, molesto o negativo, sino todo aquello que incite a ser conocido, pero teniendo en cuenta que su solución sea útil, es decir, buscando una respuesta que resuelva algo práctico o teórico”. (Bernal, 2010, p.88)

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

**¿Cómo se debe realizar una adecuada administración integral del riesgo en la cartera de recursos propios de la Asociación Solidarista de Empleados de Procter and Gamble (ASEPG) para el I cuatrimestre del 2018?**

## **1.3 OBJETIVOS**

“Señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías de estudio”. (Hernández, Fernandez y Baptista, 2014, p.37)

### **1.3.1 Objetivo General**

Es la meta de la investigación, aquello que buscamos alcanzar al término del estudio. “Consiste en lo que pretendemos realizar en nuestra investigación, es decir, el enunciado claro y preciso de las metas que se persiguen en la investigación a realizar” (Álvarez, Paredes, Arteaga,2015, p.17). Es decir, es el fin que pretende alcanzarse, el desarrollo de la investigación se orientará a lograrlo. (Bernal, 2010)

Hernández et al. (2014) afirma: “Los objetivos deben expresarse con claridad y ser específicos, medibles, apropiados y realistas”. (p.37)

Realizar un estudio y evaluación de los métodos de control establecidos actualmente en la asociación para mitigar los riesgos en la cartera de recursos, enfocándose en tres tipos de riesgo, operativo, de liquidez, y tipo de cambio; a fin de proponer recomendaciones en la administración del riesgo en la cartera de recursos propios de la Asociación Solidarista de Empleados de Procter and Gamble (ASEPG) para el I cuatrimestre del 2018.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Para la presente investigación se definen tres objetivos específicos. Pazos (2011) concluye: “Estos se refieren a las actividades que se realizan a lo largo de la investigación, en función de lograr el objetivo general”. (p.47)

Los objetivos específicos deben conducir al objetivo general. “...son los objetivos específicos los que se investigan y no el objetivo general, ya que este se logra como resultado”. (Venegas et al, 2015, p.17)

Al momento de plantearse los objetivos específicos se deben utilizar verbos en infinitivo, que puedan lograrse o alcanzarse durante el desarrollo de la investigación. (Bernal, 2010)

1. Evaluar los procedimientos establecidos para hacer frente a los riesgos operativos, de liquidez, y de mercado por tipo de cambio al tomar decisiones de inversión en ASEPG.
2. Formular recomendaciones a los procedimientos actuales que sigue ASEPG para realizar una adecuada administración de los riesgos operativos, de liquidez y de mercado por tipo de cambio.
3. Identificar los beneficios obtenidos por ASEPG al adoptar un plan de administración de riesgos que se enfoque en el riesgo operativo, de liquidez y tipo de cambio.

## **1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA**

### **1.4.1 Alcances**

Al realizar esta investigación se busca encontrar potenciales riesgos a los cuales está expuesta la cartera de inversión de la asociación, así como definir las prácticas adecuadas para minimizarlos.

Es importante recalcar que este estudio es el primero llevado a cabo en la empresa con el fin de medir el riesgo, y que únicamente estará enfocado en la cartera de inversiones, esto debido al tamaño de la empresa, es decir, la cartera de créditos, así como los servicios complementarios que se ofrecen no serán incluidos como parte del estudio.

Por otra parte, este estudio contará con la participación de la administración actual de la empresa, y se utilizarán técnicas para la recopilación de datos como las entrevistas y el cuestionario, con lo cual se obtendrá información adecuada y complementaria para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación.

Con los resultados del estudio, se pretende identificar aspectos en los cuales la empresa debe enfocarse para realizar una adecuada administración del riesgo, así como también determinar las fortalezas que tiene y que beneficiarán en la construcción de un plan de manejo del riesgo.

Finalmente, se brindarán conclusiones y recomendaciones con respecto a los riesgos que enfrenta en la actualidad.

#### **1.4.2 Limitaciones**

Las limitaciones son un factor importante cuando se establece el plan de un estudio científico. Corresponde a las dificultades u obstáculos que impiden la ejecución de la investigación.

De antemano, una de las limitaciones que pueden surgir en el presente análisis es que al ser un estudio pionero, algunos de los entrevistados o encuestados no estén anuentes a colaborar con la información requerida en el momento de aplicar la encuesta, por lo que se deba a recurrir a una nueva selección de sujetos de información. Al ser una entidad pequeña en la cual son pocos los actores involucrados en el proceso de manejo de inversiones, el objetivo es incluirlos a todos como parte del estudio, y obtener así una muestra del 100% de la población.

Adicionalmente, se debe considerar que aún no se cuenta con una normativa vigente y aprobada para la supervisión a las asociaciones solidaristas; el presente estudio, por lo tanto, se basa en la normativa actual que se aplica a entidades financieras de esta índole.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2.1 CONTEXTO HISTÓRICO**

### **2.1.1 Antecedentes de la Empresa**

De acuerdo con el artículo 1 de la Ley de Asociaciones Solidaristas número 6970 “las asociaciones solidaristas son organizaciones sociales que se inspiran en una actitud humana, por aspiraciones de sus semejantes, comprometiendo el aporte de sus recursos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades y aspiraciones de manera justa y pacífica. Su gobierno y su administración competen exclusivamente a los trabajadores afiliados a ellas”. [ASEPG] (2018)

ASEPG es una asociación solidarista de empleados, fundada el 20 de mayo del año 2000, dedicada a la prestación de servicios para sus afiliados. Se creó como parte del paquete de beneficios que Procter & Gamble ofrece a sus colaboradores. Es una empresa con personería y cédula jurídica propia y su creación es de carácter indefinido. La empresa se ubica en Fórum 1, provincia de San José, cantón de Santa Ana, distrito Pozos. Asociación Solidarista de Empleados de Procter and Gamble [ASEPG] (2018).

ASEPG cuenta para su financiamiento con el ahorro mensual de los asociados, que corresponde al 5% de sus salarios. Asimismo, obtienen el aporte mensual de Procter and Gamble, que como patrono le corresponde el 5,33% del salario de cada trabajador. Este aporte queda en custodia y administración de la asociación como reserva para el pago de las prestaciones legales.

Al mes de abril de 2018 ASEPG contaba con 1,454 asociados, un patrimonio de aproximadamente 15,112 millones de colones, y activos cercanos a los 16,178 millones de colones. La cartera de inversión es de 2,334 millones de colones (ASEPG) (2018).

ASEPG está organizada por una Junta Directiva, que se define como un cuerpo colegiado de directores, nombrados por la Asamblea General y constituido por siete miembros propietarios y dos suplentes.

La dirección administrativa y ejecutiva está a cargo de la Junta Directiva compuesta de 7 miembros: presidente, vicepresidente, tesorero, secretario, vocal I, vocal II y vocal III.

La Junta Directiva, de acuerdo con los estatutos y la ley N° 6970, es el primer depositario de la autoridad de la asamblea, y es el organismo director a cuyo cargo está la fijación de la política general y del establecimiento de los reglamentos de la asociación.

Le corresponde la dirección superior de las operaciones, mediante un acuerdo de las líneas generales a la que debe sujetarse la administración en la realización de estos, dictar los reglamentos internos de acuerdo con la ley o con sus estatutos, proponer a la asamblea reformas a los estatutos y velar por que se cumplan y ejecuten sus resoluciones y las de la Asamblea General de Asociados.

Como parte de las labores de Junta Directiva, esta ha creado una serie de comités, que se detallan a continuación:

Comité de Gobierno Corporativo: responsable de velar por que exista la debida aprobación y actualización de reglamentos, manuales y políticas necesarias para la sana administración de los recursos de los asociados.

Comité de Control Interno: encargado de velar y dar seguimiento a los Informes de auditoría interna, velar por el cumplimiento de los planes de trabajo anuales establecidos por la auditoría, así como por el cumplimiento por parte de la administración de las recomendaciones emitidas.

Comité de Negocios: responsable de analizar y valorar las propuestas que la administración realice y que vayan a ser elevadas a la Junta Directiva, con el objetivo de realizar las recomendaciones necesarias, tanto de nuevos negocios como el mejoramiento de los actuales.

Comité de Responsabilidad Social: su principal objetivo es sensibilizar a los asociados para participar en proyectos que la ayuden a posicionar la empresa como socialmente responsable, con el fin de mejorar su competitividad y reputación.

Comité de Finanzas: su función principal es analizar los resultados financieros mensuales, dar seguimiento al cumplimiento de los planes estratégicos, al presupuesto y plan anual operativo aprobados por la Junta Directiva, ejecuciones, variaciones y cualquier modificación o propuestas de presupuestos extraordinarios propuestos por la administración.

Comité de Tecnología de Información: órgano asesor y de coordinación en temas estratégicos de ASEPG relacionados con el uso de la tecnología de Información y comunicaciones.

Adicionalmente, la asociación cuenta con una gerencia general, cuya responsabilidad es la de planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa, así como intervenir en los asuntos que se requiera, de acuerdo con las facultades delegadas por la Junta Directiva, Asamblea de Asociados y Ley de Asociaciones Solidaristas

Al momento del estudio, la Asociación contaba con cien empleados, de los cuales diecinueve están relacionados directamente con labores administrativas.

Actualmente la SUGEF no ejerce una supervisión sobre las asociaciones solidaristas, únicamente se solicita un informe de la reserva de liquidez que representa un 15% calculado sobre las captaciones de recursos, aportes de los asociados y endeudamiento externo.

De acuerdo con el artículo 9 del acta de la sesión 1375-2017, celebrada el 14 de noviembre del 2017 y publicado en el Diario Oficial La Gaceta número 240 del 19 de diciembre del 2017 del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), se dispuso someter a las cooperativas de ahorro y crédito y las asociaciones solidaristas a la regulación y supervisión de la Superintendencia

General de Entidades Financieras (SUGEF), independientemente de su naturaleza abierta o cerrada y del volumen de operaciones o nivel de activos.

Aunque no hay un comunicado oficial sobre la forma en que se dará esta supervisión, sí trascendió que las entidades serán clasificadas en tres categorías de acuerdo con el volumen de activos y la relación con el sistema financiero, tanto en créditos como inversiones. Es probable que ASEPG se encuentre dentro del primer grupo considerando que posee un patrimonio similar al de las financieras de tamaño medio que operan en Costa Rica.

### **2.1.2 Misión**

Somos una organización social y financiera que fomenta el desarrollo integral de los asociados a través de negocios rentables, brindando servicios y beneficios ágiles, eficientes y oportunos. (ASEPG) (2018)

La asociación busca el beneficio de sus asociados por medio de productos financieros enfocados a las necesidades de estos, ofreciendo condiciones competitivas dentro del mercado costarricense que permitan el desarrollo socioeconómico de sus afiliados.

### **2.1.3 Visión**

Ser el modelo líder de asociación solidarista enfocado en mejorar la calidad de vida de nuestros asociados y sus familias. (ASEPG) (2018)

La asociación define su visión enfocada al desarrollo de sus asociados, ofreciendo productos y servicios que les beneficien y faciliten la vida, al mismo tiempo, convirtiéndose en un modelo a seguir para otras asociaciones dentro del territorio costarricense.

### 2.1.4 Organigrama

Estructura organizacional que presenta actualmente ASEPG:

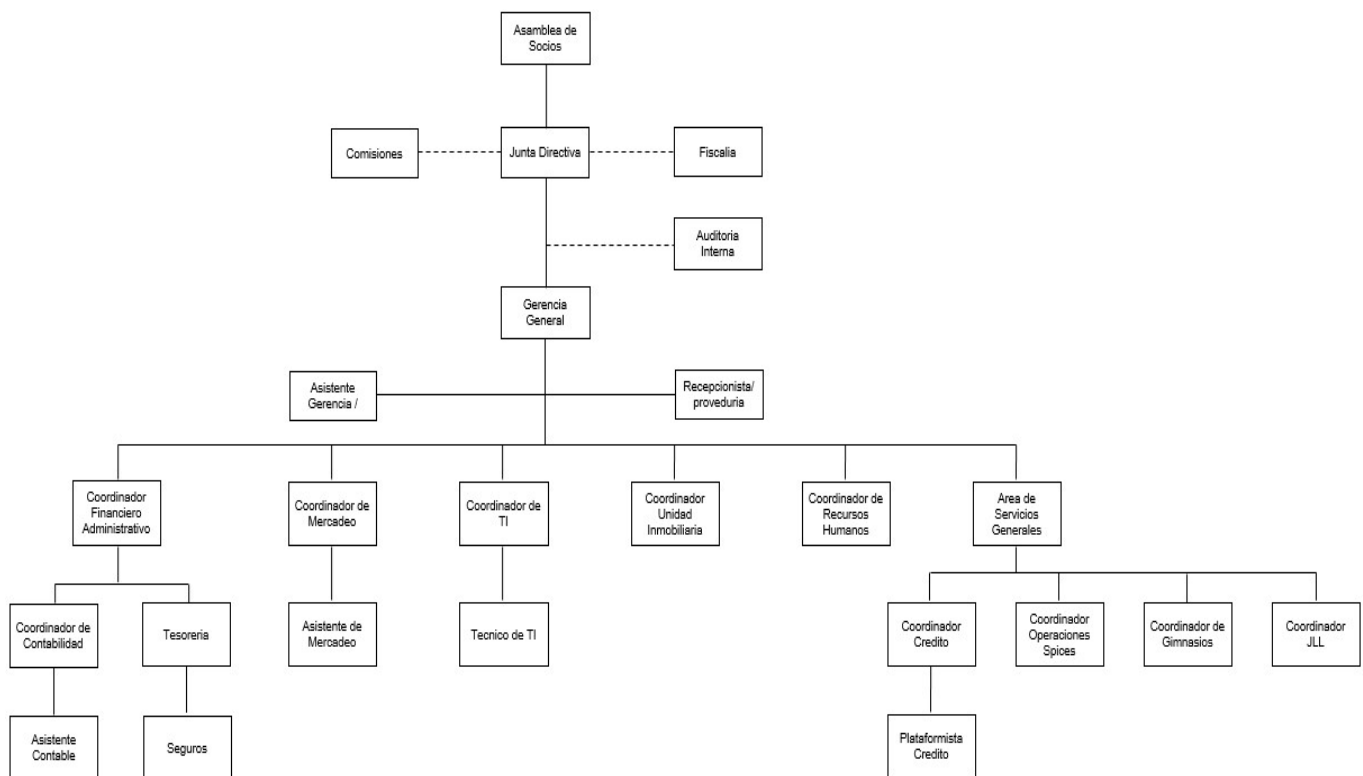


Figura 1

Organigrama ASEPG

Fuente. Plan Estratégico ASEPG 2018 – 2020

## **2.2 CONTEXTO TEÓRICO**

### **2.2.1 Administración Integral**

La administración de una organización buscar establecer el camino para alcanzar las metas y objetivos organizacionales, cumpliendo con la Legislación del país y buscando el bienestar de sus colaboradores. La administración integral posee mayor amplitud al incluir no solamente los elementos mencionados anteriormente sino considerar todos los elementos internos y externos que pueden poner en riesgo la consecución de las metas al afectar diversos aspectos de la organización, por lo tanto, uno de sus principales objetivos es establecer prácticas adecuadas, de acuerdo con el tipo de organización, para mitigar los riesgos a los que se expone en la operación diaria.

Se recopilaron algunas definiciones sobre la administración, las cuales se comparten en los párrafos siguientes; sin embargo, es importante mencionar que, aunque todas fundamentalmente poseen el mismo concepto, la definición de la SUGEF es la más adecuada para efectos del presente estudio.

La Superintendencia General de Entidades Financieras [SUGEF] SUGEF 2-10 (2010) define Administración Integrada de Riesgo como “el análisis conjunto y coordinado de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización” (p. 4).

“Acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos deseados”. (Hernández, 2011, p. 429)

“Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. (Koontz, 2017, p.5)

### **2.2.2 Importancia**

La administración integral tiene como fin manejar los recursos de la organización en armonía con el medio que le rodea y los diferentes participantes de las actividades que se desarrollan, para generarle beneficios a todas las partes.

Un elemento importante de una política de capital es una indicación de la tolerancia al riesgo formulada por la dirección y el consejo de administración. Una declaración de tolerancia al riesgo es aprobada por el consejo de administración y se somete anualmente a renovación. Esta declaración influye directamente en la estrategia de negocio de la entidad y su gestión del capital; en particular, por elementos fundamentales de un buen proceso de planificación del capital ejemplo, mediante el establecimiento de objetivos de rentabilidad, límites de riesgo y marcos de retribución basada en resultados a nivel de grupo y de unidades de negocio. (BPI, 2014, p.4)

### **2.2.3 Medidas de Control Interno**

Los controles internos son todos aquellos procedimientos establecidos por la organización con el fin de salvaguardar los bienes de la empresa; estos van dirigidos a diferentes aspectos que van desde las tareas operacionales hasta la toma de

decisiones por parte de la gerencia, delimitando el campo de acción y reglamentando las prácticas a seguir.

Control es una fase del proceso administrativo que se ocupa de la instauración de cualquier medida que tomen la dirección general, los responsables del gobierno y otro personal de la entidad, para administrar los riesgos e incrementar la posibilidad de que se alcancen los objetivos y metas esperados, a través de vigilar que las actividades se desarrollen conforme a lo establecido, y se corrijan las desviaciones entre lo planeado y lo logrado tendiendo a evitar que se repitan. (Santillana, 2015, p.48)

#### **2.2.4 Riesgo**

Todas las organizaciones se exponen diariamente a diversos tipos de riesgo, muchos de los cuales ni siquiera son considerados por la administración, o simplemente se generan de forma tan rápida que prácticamente no es posible reconocerlos hasta que ya afectaron la organización, por lo que la respuesta se da de forma tardía y se formulan acciones reactivas, las cuales buscan corregir, pero esto en la mayoría de los casos es más costoso para la organización que establecer prácticas preventivas.

“Riesgo es la probabilidad, y su posible impacto, de que un evento adverso obstaculice o impida el logro de los objetivos y metas institucionales, o que incida negativamente en el funcionamiento y resultados de una entidad”. (Santillana, 2015, p.IFC8)

El riesgo se puede definir como todas aquellas situaciones que la empresa no es capaz de controlar, pero que pueden afectar la operación diaria causando la pérdida de recursos; "...las decisiones se toman en un ambiente en el que, por lo menos, hay algo de incertidumbre. Sin embargo, su grado variará desde una certeza relativa hasta una gran inseguridad". (Koontz y Weihrich, 2013, p.130)

Es la posibilidad de pérdidas económicas debido a eventos adversos. Entre otros riesgos, pero no limitados a estos, las entidades financieras pueden enfrentar riesgo de crédito, riesgo de precio, riesgo de tasas de interés, riesgo de tipo de cambio, riesgo de liquidez, riesgo operativo, riesgo de tecnologías de información, riesgo legal, riesgo de reputación, riesgo de legitimación de capitales y riesgo de conglomerado. SUGEF (2010)

A continuación, se establecen los tipos de riesgo que serán evaluados dentro del presente estudio.

Riesgo de liquidez: Es la posibilidad de una pérdida económica debido a la escasez de fondos que impediría cumplir las obligaciones en los términos pactados. El riesgo de liquidez también puede asociarse a un instrumento financiero particular, y está asociado a la profundidad financiera del mercado en el que se negocia para demandar u ofrecer el instrumento sin afectación significativa de su valor. (SUGEF) (2010)

Riesgo de mercado por tipos de cambio: Posibilidad de sufrir pérdidas como consecuencia de variaciones en el tipo de cambio. Está compuesto por los

riesgos de conversión, riesgos de posición en moneda extranjera y riesgos de transacciones. Este riesgo también se manifiesta cuando el resultado neto del ajuste cambiario no compensa proporcionalmente el ajuste en el valor de los activos denominados en moneda extranjera, ocasionando una reducción en el indicador de suficiencia patrimonial. (SUGEF) (2010)

Riesgo operativo: Posibilidad de sufrir pérdidas económicas debido a la inadecuación o fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien, a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y el riesgo de tecnologías de información, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación.

### **2.2.5 Recomendaciones Basilea**

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS por sus siglas en inglés *Basel Committee on Banking Supervision*) es una entidad que tiene como fin fortalecer el sistema financiero mundial a través de diversas recomendaciones. Se reúne en el Banco Internacional de Pagos (BIS por sus siglas en inglés *Bank for International Settlements*) en Suiza.

Las recomendaciones de Basilea son consideradas a nivel mundial por diferentes organismos que regulan las operaciones financieras en cada país, su intención es principalmente generar confianza en el sistema financiero para mitigar los riesgos que puedan ocasionar una nueva crisis.

Se debe resaltar el hecho de que para las asociaciones solidaristas de gran tamaño es importante considerar estas recomendaciones con el fin de adaptarse al mercado en el cual compiten de forma directa con las entidades financieras, específicamente en productos ofrecidos a sus clientes tales como los créditos y las captaciones a plazo.

“El BCBS es el principal organismo normativo internacional para la regulación prudencial de los bancos y constituye un foro de cooperación en materia de supervisión bancaria. Su mandato es mejorar la regulación, la supervisión y las prácticas bancarias en todo el mundo con el fin de afianzar la estabilidad financiera”. (BPI, 2013, p.5)

A continuación, se presenta un breve resumen de las principales recomendaciones emitidas por el Comité de Basilea a través de los 3 acuerdos emitidos a la fecha.

Basilea I: Nació en 1988 y se enfoca principalmente en el Riesgo de Crédito; se establece un mínimo de 8% de capital requerido para los activos ponderados en riesgo. En 1996 se incorpora el Riesgo de Mercado.

Basilea II: Se incorpora el Riesgo Operacional o Transaccional, se mejora la aplicación y medición del Riesgo de Crédito. Se consideran el riesgo por fraude y riesgo operativo. Relaciona el Patrimonio, la Solvencia y la Liquidez.

Basilea III: Nació después de la crisis financiera mundial y es propuesto en el 2010; la implementación se realiza entre 2011 y 2019. Se introduce el concepto

de variaciones cíclicas, limita el apalancamiento que deben utilizar las instituciones, pretende evaluar la estabilidad de un sistema financiero y aumentar las reservas para acelerar el proceso de recuperación durante crisis económicas o recesiones económicas.

Las recomendaciones del Comité de Basilea, contenidas tanto en los “Principios Básicos para una Supervisión Efectiva” como en el Pilar 2 del Acuerdo de Capital, señalan los principios a seguir para la mejora y fortalecimiento de las prácticas de regulación y supervisión. El Principio 7 establece que las entidades deben implementar un proceso integral de gestión de riesgos que les permita identificar, evaluar, vigilar y controlar o mitigar todos los riesgos sustanciales, así como evaluar su suficiencia de capital en relación con su perfil de riesgo. Asimismo, establece que este proceso ha de ser congruente con el tamaño y complejidad de la entidad. Los Principios Básicos también establecen recomendaciones sobre riesgos específicos, como es el caso del riesgo de crédito (Principios 8, 9, 10 y 11), riesgo país y riesgo de transferencia (Principio 12), riesgo de mercado (Principio 13), riesgo de liquidez (Principio 14), riesgo operacional (Principio 15), riesgo de tasas de interés (Principio 16) y riesgo de legitimación de capitales (Principio 18). Por su parte, el Pilar 2 del Acuerdo de Capital complementa el componente cuantitativo del Acuerdo, enfatizando la relación que existe entre el nivel de capital que mantiene la entidad para cubrir sus

riesgos y la solidez y eficacia de sus procesos de administración del riesgo y de control interno. (SUGEF) (2017)

### **2.2.6 Regulación SUGEF**

La Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) es la entidad encargada de fiscalizar las operaciones de las entidades financieras públicas y privadas en Costa Rica. Fue creada bajo la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica (No. 7558) vigente desde el 27 de noviembre de 1995. (SUGEF, 2018)

Aunque las asociaciones solidaristas aún no son reguladas por la superintendencia, es importante recalcar la importancia de la misma para la regulación de las entidades participantes del mercado financiero costarricense; adicionalmente cabe resaltar que se espera que las asociaciones solidaristas pasen a formar parte de las entidades supervisadas a partir del mes de diciembre del 2018.

Con la aprobación del acuerdo 2-10 por parte de la SUGEF se crea el Reglamento sobre Administración Integral del Riesgo.

Con la emisión del “Reglamento sobre Administración Integral de Riesgos” se establecen los aspectos fundamentales de un proceso de gestión de riesgos enfocado hacia la identificación, medición, monitoreo, control, mitigación y comunicación de los riesgos medulares de la entidad, debidamente conmensurado con su estrategia de negocio, el volumen y complejidad de sus operaciones y su perfil de riesgo. (SUGEF) (2010)

En su aplicación la entidad debe velar para que las acciones y herramientas que desarrolle estén plenamente integradas a su proceso de administración de riesgos, y sean acordes con su enfoque de negocio, la complejidad, el volumen de operaciones, su perfil de riesgo y el entorno económico; asignando los recursos necesarios para su sostenibilidad y mejora a través del tiempo. (SUGEF) (2010)

### **2.2.7 Evaluación del Riesgo**

Los riesgos están presentes en las actividades diarias de la organización, pero tan importante como detectarlos es medir el posible impacto que tendrían si se materializaran en hechos, es decir, que la organización debe establecer los métodos adecuados para evaluar los riesgos y asignar los recursos necesarios para mitigar aquellos que podrían causar más daño a la empresa.

“La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar los riesgos en un ánimo de alcanzar los objetivos”. (Santillana, 2015, p.80)

### **2.2.8 Cartera**

Una cartera de inversiones permite a los inversionistas diversificar su participación en el mercado al colocar los fondos disponibles en diferentes tipos de inversión, lo cual mitiga el riesgo de pérdida ya que no se poseen todos los fondos en un mismo instrumento.

Gitman y Joehnk (2010) afirman “Una cartera es un grupo de instrumentos de inversión creado para lograr una o más metas de inversión”. (p.181)

### **2.2.9 Instrumentos de Inversión en Costa Rica**

En Costa Rica se poseen diversos instrumentos financieros que están disponibles para todos los participantes del mercado, cabe resaltar que, aunque no es un mercado tan desarrollado como los países considerados del primer mundo, sí posee una amplia variedad de instrumentos que permiten generar una cartera diversificada.

“Los instrumentos difieren en cuanto a vencimientos (vidas), costos, características de rendimiento y riesgo y aspectos fiscales”. (Gitman y Joehnk, 2010, p.7)

Los instrumentos disponibles en Costa Rica se clasifican de la siguiente forma:

Deuda: Bonos y papel comercial. Son activos de renta fija; las características del instrumento se conocen al momento de su emisión. En el caso de los bonos, estos pueden ser emitidos por una entidad pública o privada, se debe conocer el interés, forma y plazo al inicio. Los contratos de emisión de los bonos establecen un esquema de pago de capital (amortización), así como la tasa y el pago de los intereses que se emplearán, la moneda, y otras particularidades. Durante la existencia del instrumento, el inversor puede vender la posición que tiene del activo en el mercado secundario.

Acciones: Comunes y preferentes. Se consideran activos de renta variable; al momento de la inversión se desconoce el rendimiento que se obtendrá a cambio ya que dependerá de la evolución de la empresa, su precio en el mercado y el contexto económico y financiero, entre otros factores. La clasificación entre comunes y preferentes radica en que para las primeras el dividendo pagado varía en relación con el rendimiento de la empresa, en cambio, para las preferentes es predeterminado al momento de su emisión.

Fondos de inversión: Abiertos y cerrados. Son un instrumento que reúne el dinero de muchos inversionistas, los cuales delegan la administración de su dinero a una entidad, sociedades administradoras de fondos de inversión. Este administrador es quien toma las decisiones diarias de inversión respetando los objetivos predeterminados del fondo, para destinarlo a la compra de valores que producen una renta o rendimiento (bonos, acciones, etc.).

Reportos: Las operaciones de reporto tripartito son aquellas mediante las cuales las partes contratantes acuerdan la compraventa de títulos valores y su retro-compra al vencimiento de un plazo y a un precio convenidos. Los títulos valores que son objeto de operaciones de reporto tripartito no pueden tener un plazo inferior al plazo del pacto del reporto tripartito. En las operaciones de reporto tripartito, la propiedad de los títulos se traspasa con su entrega. Las operaciones de reporto tripartito consisten en dos operaciones simultáneas, una de contado y la otra a una fecha futura, celebradas en un mismo acto y contrato de bolsa.

Valores extranjeros: Instrumentos financieros emitidos en el extranjero inscritos ante la SUGEVAL.

Productos estructurados: Es una combinación de dos o más instrumentos financieros que forman una sola estructura. Se trata de un paquete único e indivisible que consiste en la unión de un producto vinculado a tipos de interés más un derivado financiero.

### **2.3 HIPÓTESIS**

“Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones”. (Sampieri et al, 2014, p.104)

“Una hipótesis es una suposición respecto de algunos elementos empíricos y otros conceptuales, y sus relaciones mutuas, que surgen más allá de los hechos y las experiencias conocidas, con el propósito de llegar a una mayor comprensión de estos”. (Arias Galicia, 1991, citado por Bernal, Metodología de la Investigación)

“Se formulan hipótesis cuando en la investigación se quiere probar una suposición y no sólo mostrar los rasgos característicos de una determinada situación”. (Bernal, 2010, p. 136)

**Hi: ASEPG cuenta con los controles necesarios para asegurar una adecuada administración integral con el fin de minimizar el riesgo en la cartera de recursos propios.**

### **2.3.1 Variable Dependiente**

Se establece la Administración como la variable dependiente del estudio ya que se busca medir el impacto de esta en la reducción de los riesgos.

La Superintendencia General de Entidades Financieras [SUGEF] (2010) define Administración Integrada de Riesgo como “el análisis conjunto y coordinado de las oportunidades y amenazas a los que se enfrenta la organización”. (p. 4)

“Acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos deseados”. (Hernández, 2011, p. 429)

“Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. (Koontz, 2017, p.5)

Nota: En este estudio se utilizará la definición número uno de la SUGEF.

### **2.3.2 Variable Independiente**

Se establece el Riesgo como la variable independiente del estudio, al ser este el fenómeno que se busca evaluar para lograr minimizar sus efectos en la organización.

“Riesgo es la probabilidad, y su posible impacto, de que un evento adverso obstaculice o impida el logro de los objetivos y metas institucionales o que incida negativamente en el funcionamiento y resultados de una entidad”. (Santillana, 2015, p.IFC8)

El riesgo se puede definir como todas aquellas situaciones que la empresa no puede controlar pero que pueden afectar la operación diaria causando la pérdida de recursos, “...Las decisiones se toman en un ambiente en el que, por lo menos, hay algo de incertidumbre. Sin embargo, su grado variará desde una certeza relativa hasta una gran inseguridad”. (Koontz y Wehrich, 2013, p.130)

Es la posibilidad de pérdidas económicas debido a eventos adversos. Entre otros riesgos, pero no limitados a estos, las entidades financieras pueden enfrentar riesgo de crédito, riesgo de precio, riesgo de tasas de interés, riesgo de tipo de cambio, riesgo de liquidez, riesgo operativo, riesgo de tecnologías de información, riesgo legal, riesgo de reputación, riesgo de legitimación de capitales y riesgo de conglomerado. (SUGEF) (2010)

Nota: En este estudio se utilizará la definición número tres de la SUGEF.

## 2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

“Operacionalizar una variable significa traducir la variable a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición”. (Bernal, 2010, p.141)

HIPÓTESIS	CONCEPTOS	VARIABLES	INDICADORES
<b>ASEPG cuenta con los controles necesarios para asegurar una adecuada administración integral, con el fin de minimizar el riesgo en la cartera de recursos propios.</b>	<p>Administración: Análisis conjunto y coordinado de las oportunidades y amenazas</p> <p>Riesgo: Probabilidad, y su posible impacto, de que un evento adverso obstaculice o impida el logro de los objetivos y metas institucionales.</p>	<p>Administración</p> <p>Riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración integral.</li> <li>- Medidas de control interno.</li> <li>- Tipos de riesgo.</li> <li>- Evaluación del riesgo.</li> </ul>

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1 Finalidad**

Se define el presente estudio como investigación de finalidad aplicada, Muñoz (2015) dice al respecto: “Son trabajos de investigación que siguen un método comprobado de recopilación, tabulación y análisis de la información que se obtiene y comprueba directamente en el campo donde se presenta el hecho en estudio”. (p.IFC21)

#### **3.1.2 Dimensión temporal**

El estudio presenta una dimensión temporal transversal, Hernández et al. (2014) afirma: “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (p.154)

#### **3.1.3 Marco**

Para las investigaciones, el marco se clasifica de tres formas explicadas a continuación.

Cuando el estudio se realiza para una gran área o es una temática muy amplia estamos hablando de un marco Mega, por ejemplo, estudios a nivel nacional o que involucre gran parte de las áreas de una empresa. (UH, 2018)

El estudio de marco Macro se da cuando la investigación se realiza en una región específica del país o un departamento de la empresa, es un fragmento de lo Mega. (UH, 2018)

“El marco Micro de la investigación refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, acerca del cual el investigador hará su investigación”. (UH, 2018)

Para el presente estudio se define el marco Micro debido a que el enfoque de este es en relación con el manejo de la cartera de recursos propios por parte de la empresa, solamente un área de las operaciones diarias que se realizan.

#### **3.1.4 Naturaleza**

La presente investigación se cataloga por su naturaleza como cualitativa: “...Se realiza con la recopilación de datos sin medición numérica, lo cual permite que emerjan puntos de vista, emociones, experiencias y otros aspectos no cuantificables”. (Muñoz, 2015, p.IFC30)

Es importante mencionar que, aunque la naturaleza dominante del estudio es cualitativa, también se dan aportes de tipo cuantitativo para complementar el alcance de este. Muñoz (2015) afirma: “Son las investigaciones de tesis cuyo planteamiento obedece a un enfoque objetivo de una realidad que se pretende describir, explicar y predecir, en cuanto a la causalidad de sus hechos y fenómenos”. (p. IFC29)

#### **3.1.5 Carácter**

La presente investigación se establece de carácter correlacional. Hernández et al. (2014) indica: “...Tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación

que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular”. (p.93)

## **3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Sujetos de información**

“Se especifican los elementos del universo o conjunto de individuos en los cuales se miden o estudian las variables o tópicos de interés de la investigación”. (UH, 2018)

Los sujetos fuentes de información para el presente estudio son dos entidades: la Asociación Solidarista de Empleados de P&G (ASEPG), y la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF). Adicionalmente, se busca la participación de administradores de otras Asociaciones que puedan contribuir a la investigación con su punto de vista basado en sus experiencias personales dentro del ambiente solidarista, esto con el fin de tener otras apreciaciones respecto a la inclusión de las asociaciones como parte de las entidades supervisadas, así como el manejo actual de los riesgos en un contexto general.

### **3.2.2 Fuentes primera mano**

“Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información”. (Bernal, 2010, p.191)

<b>Autor o Autores</b>	<b>Universidad u organización</b>	<b>País</b>	<b>Año</b>
Barquero de León, E. y Borge García, M.	Universidad Latina de Costa Rica	Costa Rica	2012
Jara Mora, P.	Universidad de Costa Rica	Costa Rica	2016
Ochoa Japa, V. y Pineda Tenesaca, P.	Universidad de Cuenca	Ecuador	2015
Vásquez Osegueda, E y Castro de Flamenco, E.	Universidad de El Salvador	El Salvador	2014
Rojas Santiago, E. et al.	Instituto Politécnico Nacional	México	2014

### 3.2.3 Fuentes segunda mano

“Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian”. (Bernal, 2010, p.192)

<b>Autor o Autores</b>	<b>Título</b>	<b>País</b>	<b>Año</b>
SUGEF	Acuerdo SUGEF 2-10. Reglamento sobre la Administración Integral de Riesgos	Costa Rica	2010
SUGEF	Acuerdo SUGEF 17-13. Reglamento sobre la Administración del Riesgo de Liquidez	Costa Rica	2014
SUGEF	Acuerdo SUGEF 18-16. Reglamento sobre la Gestión del Riesgo Operativo	Costa Rica	2016
SUGEF	Acuerdo SUGEF 23-17. Reglamento sobre la Administración del Riesgo de Mercado, de Tasas de Interés y de Tipos de Cambio	Costa Rica	2017
SUGEF	Acuerdo SUGEF 24-00. Reglamento para juzgar la Situación Económica-Financiera de las entidades fiscalizadas	Costa Rica	2017

### 3.2.4 Fuentes de (tercera) mano

“Por lo general, se trata de recopilaciones de otras aportaciones, de fuentes secundarias y de exposiciones temáticas”. (Muñoz, 2015, p.IFC374)

Autor o Autores	Libro / Documento	País	Año
Santillana González, J.	Sistemas de control interno	México	2015
BPI	Elementos Fundamentales de un Buen Proceso de Planificación de Capital	Suiza	2014
Cisneros, M.	Nueva jerarca de SUGEF buscará fortalecer el control de riesgo dentro de las entidades financieras	Costa Rica	2018
Ruiz Narcia, J.	Riesgo y rendimiento, un binomio inseparable	México	2016
Vargas, J. y Cruz, J.	Generación del valor a partir de la gerencia del riesgo sistemático	Colombia	2015

### 3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO

“La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población”. (Hernández et al., 2014, p.173)

Para el presente estudio se utilizan muestras de casos tipo, Hernández et al. (2014), afirma: “...El objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización”. (p.387)

La encuesta se aplica a los involucrados directamente en el proceso del manejo de inversiones, cuatro personas, pero se extiende a todos los empleados del área administrativa, dieciocho personas, con el fin de conocer la percepción sobre la administración de los riesgos que se da en la entidad y qué parte forma dentro de la cultura organizacional. Se utiliza un cuestionario autoadministrado el

cual se distribuye por medio impreso, con un grado de confiabilidad del 90%, aplicando una muestra de 12 personas del total de la población.

Adicionalmente, como segundo enfoque se utiliza la muestra de expertos. “Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios”. (Hernández et al., 2014, p.387)

- a) Documentos generados por ASEPG: Revisión de toda la documentación relacionada al proceso de manejo de inversiones, lo cual incluye, pero no se limita a las políticas, reglamentos y manuales de proceso, que indique la última actualización, implementación por parte del personal y definición del responsable para su aplicación.
- b) Participantes directos del estudio: Se aplica una encuesta al personal administrativo de ASEPG de las áreas de Gerencia y Finanzas involucrados directamente en el manejo de las inversiones, lo cual representa el 100% de la población en estudio, así como una entrevista al Gerente General de la asociación y a un miembro de la junta directiva.
- c) Expertos: Se realiza una entrevista a sujetos ajenos a ASEPG, pero con amplia experiencia en el campo de la administración del riesgo, un funcionario de SUGEF, con el objetivo de obtener diferentes puntos de vista en cuanto a la gestión de riesgos que se realiza actualmente y el

posible impacto que se generaría al ser incluidas las asociaciones como parte de las entidades supervisadas.

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN**

#### **Observación**

“No es mera contemplación (“*sentarse a ver el mundo y tomar notas*”); implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, sí como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones”. (Hernández et al, 2014, p.399)

#### **Entrevistas**

“Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. (Hernández et al., 2014, p.399)

#### **Grupos de enfoque**

Algunos autores los consideran como una especie de entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (de 3 a 10 personas), en las cuales los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales. (Krueger, 2004, citado por Hernández et al., Metodología de la Investigación)

## **Documentos, registros y artefactos**

Le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal. (LeCompte y Schensul, 2013; Rafaeli y Pratt, 2012; Van Maanen, 2011; y Zemliansky, 2008, citado por Hernández et al., Metodología de la Investigación)

## **Biografías e historias de vida**

“Para realizarla se suelen utilizar entrevistas en profundidad y revisión de documentos y artefactos personales e históricos”. (Hernández et al, 2014, p.416)

## **Cuestionario**

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (Chasteauneuf, 2009, citado por Hernández et al., Metodología de la Investigación)

Para el presente estudio se utilizan las técnicas de recolecciones de datos cualitativas y cuantitativas, la entrevista semiestructurada, el cuestionario y la observación por medio de documentos registros o artefactos.

### **3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES**

#### **3.5.1 Variable Dependiente**

La variable dependiente del estudio es la administración integral.

La Superintendencia General de Entidades Financieras [SUGEF] (2010) define Administración Integrada de Riesgo como “el análisis conjunto y coordinado de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización”. (p. 4)

#### **3.5.2 Variable Independiente**

La variable independiente del estudio es el riesgo.

“Riesgo es la probabilidad, y su posible impacto, de que un evento adverso obstaculice o impida el logro de los objetivos y metas institucionales, o que incida negativamente en el funcionamiento y resultados de una entidad”. (Santillana, 2015, p.IFC8)

### 3.5.3 Cuadro Operacionalización de las variables

OBJETIVO ESPECÍFICO	HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIÓN	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
<p>1. Evaluar los procedimientos establecidos para hacer frente a los riesgos de liquidez, tasas de interés y tipo de cambio al tomar decisiones de inversión en ASEPG.</p> <p>2. Formular recomendaciones a los procedimientos que sigue ASEPG para realizar una adecuada administración de los riesgos.</p> <p>3. Identificar los beneficios obtenidos por ASEPG al adoptar un plan de administración de riesgos.</p>	<p>ASEPG cuenta con los controles necesarios para asegurar una adecuada administración integral, con el fin de minimizar el riesgo en la cartera de recursos propios.</p>	<p>Administración Integral</p> <p>Riesgo</p>	<p>Análisis conjunto y coordinado de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización.</p> <p>Probabilidad, y su posible impacto, de que un evento adverso obstaculice o impida el logro de los objetivos y metas institucionales, o que incida negativamente en el funcionamiento y resultados de una entidad.</p>	<p>Cumplimiento de un +80% de los procedimientos establecidos.</p> <p>Adopción de un +90% de las recomendaciones.</p>	<p>Documentación: políticas y procedimientos, auditorías efectuadas.</p> <p>Entrevista de tipo semiestructurada.</p> <p>Entrevista de tipo semiestructurada.</p> <p>Encuesta por medio de cuestionario.</p>

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

#### **4.1 APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**

Todos los procesos que se llevan a cabo por parte de la entidad conllevan un riesgo, y las inversiones no están exentas de ello; este riesgo es inherente a la actividad y no se ve afectado por las acciones que la entidad realice. La aplicación de los instrumentos tiene como fin primordial responder a los objetivos planteados para el presente estudio, pero no evalúa el riesgo inherente presente dentro de las inversiones, solamente se pretende evaluar las acciones que realiza la entidad para mitigar el impacto de posibles eventos que ocurran a nivel interno o externo.

Adicionalmente los instrumentos permiten detectar recomendaciones para un mejor control en la ejecución de los procesos por parte de la organización, así como identificar los beneficios que se percibirían de aplicar estas recomendaciones, siendo el principal reducir al mínimo la posibilidad de pérdidas económicas.

Algunos de los factores que generan el riesgo inherente son:

- Cambio significativo en la naturaleza y monto de las inversiones.
- Condiciones desfavorables a nivel país como recesiones económicas que ocasionen problemas de liquidez, ocasionando la venta de inversiones a valores desfavorables.
- Falta de información oportuna y confiable de las empresas en las que se han efectuado inversiones.

## 4.2 ENTREVISTAS

Con el fin de obtener información desde diferentes ángulos y visiones de la situación, se realizaron tres entrevistas. Los entrevistados fueron el Gerente General de ASEPG, un miembro de la Junta Directiva, y un analista de la SUGEF.

Los resultados de las entrevistas se muestran separados de acuerdo a la variable a la cual está relacionada la pregunta.

### 4.2.1 Variable Administración Integral

Para la variable de administración integral se realizaron las siguientes preguntas a Alejandro Centeno, Gerente General de ASEPG, el cual se muestra muy positivo en cuanto a la administración realizada dentro de la Asociación, así como los controles internos implementados, pero considera que hay varios puntos de mejora con miras a la supervisión futura.

Pregunta: ¿Cómo se controla actualmente el riesgo por parte de la administración de ASEPG?

R/ "...hemos identificado que son ciertos procesos críticos en la administración de los recursos que necesitan estar normados, en este caso el manejo en aportes que hace P&G a la Asociación... Se administra en base a que exista normativa y revisiones periódicas que hacemos de todos los resultados que están generando esas unidades..."

Pregunta: ¿Considera adecuados los controles actuales en el manejo de la cartera de recursos propios?

R/ "Sí, es una asociación, es de tamaño entre pequeña y mediana, no tenemos grandes recursos para invertir, entonces eso es importante, la gestión de cartera no es una de las actividades más fuertes como sí lo es el crédito de los asociados. Entonces la cartera se maneja muy conservadoramente..."

Pregunta: ¿Cuáles son las perspectivas para ASEPG a corto y mediano plazo en el manejo de los riesgos?

R/ "...Estamos trabajando en el manual de administración de riesgos, adicionalmente va acompañado del manual de procedimientos que tampoco tenemos, son una de las cosas que están en proceso de construcción..."

Para la variable de administración integral se realizaron las siguientes preguntas a Alexander Cordero, Analista Financiero Fiscalizador de SUGEF. Desde su punto de vista la intención de SUGEF es asegurar la legalidad de los fondos y fortalecer el sistema financiero nacional.

Pregunta: ¿Cuál es la perspectiva de SUGEF en cuanto al manejo de la administración integral del riesgo para las Asociaciones Solidaristas?

R/ "Tema de lavado de dinero y supervisión basada en riesgo, una supervisión total".

Pregunta: ¿Cuáles son los efectos esperados al incluir a las Asociaciones Solidaristas como parte de las entidades supervisadas por SUGEF e incluir la normativa en consulta dentro de su operación?

R/ “Normalizar los ingresos del Estado y proteger los fondos de los inversionistas”.

Para la variable de administración integral se realizaron las siguientes preguntas a Christopher Ramírez, Tesorero de la Junta Directiva de ASEPG; sus comentarios dan una visión muy distinta de la que brinda el Gerente General de la Asociación, ya que se muestra preocupado por la falta de instrumentos adecuados para administrar de forma adecuada de los riesgos presentes.

Pregunta: ¿Considera que la administración de la Asociación realiza una adecuada administración del riesgo? ¿Por qué?

R/ “No, actualmente no existe una matriz de riesgo ni calce de plazos”.

Pregunta: ¿Cuáles son las perspectivas para ASEPG a corto y mediano plazo en el manejo de los riesgos?

R/ “Invertir más en mecanismos que permitan mitigar el riesgo”.

Pregunta: ¿Qué efectos tendría para ASEPG el ser incluido dentro de las entidades financieras supervisadas por SUGEF y su respectiva aplicación de la normativa en consulta?

R/ “Un mejor control y supervisión basados en una normativa específica”.

#### **4.2.2 Variable Riesgo**

Para la variable de riesgo se realizaron las siguientes preguntas a Alejandro Centeno, Gerente General de ASEPG. Su preocupación principal se relaciona al

riesgo de liquidez al considerar que poco o nada puede hacer la administración para minimizarlo, en cuanto al riesgo operativo se siente cómodo, pero comprende la necesidad de una estrategia clara, que debe definirse.

Pregunta: ¿Cuál de los siguientes riesgos considera el más crítico para el manejo de la cartera de recursos propios, de liquidez, tipo de cambio u operativo?

R/ “Pondría en primer orden la liquidez, en el segundo el operativo y el tercero el tipo de cambio. Generalmente el tipo de cambio no tiene mucha relevancia porque nuestra cartera es casi en colones... El tema de la liquidez es importante porque puede ser que ahorita yo quisiera vender un título y como estamos valorando a precios de mercado puede ser que el título esté generando una minusvalía y genere pérdida, entonces ese es el más importante, el riesgo de liquidez por no depender directamente de la asociación, depende del mercado, y ante lo que está pasando ahorita que hay una cierta incertidumbre de mercado de saber hacia dónde van las tasas de interés de cara a una aprobación de un plan fiscal... En el caso del operativo como está bien, es sencillo porque no tenemos gran volumen de cartera, manejamos un vencimiento de un título para una renovación y los fondos que se manejan líquidos se manejan en fondos de inversión, y en todos están debidamente registradas las firmas de las personas que puedan o no realizar la inversión, en este caso el gerente, el coordinador financiero contable, y en su defecto le llega a todos los miembros de junta directiva copia de todos los movimientos que se están realizando”.

Pregunta: ¿Cuáles son las perspectivas para ASEPG a corto y mediano plazo en el manejo de los riesgos?

R/ “Ahorita queremos hacer un manual porque no lo tenemos, que es un manual de administración de riesgo, tenemos identificados los riesgos en cada uno de los negocios: inmobiliario, tipo de cambio, liquidez, operativo, legal, de imagen, y una serie de riesgos, están definidos en el reglamento de control interno, sí lo tenemos identificado... Adicionalmente va acompañado del manual de procedimientos que tampoco tenemos, son una de las cosas que están en proceso de construcción, son una de las tareas que logramos identificar, tenemos todos los manuales de puestos, los perfiles, los reglamentos, las normas, los estatutos, las políticas de operación y demás, pero en procedimiento puro eso estamos construyéndolo”.

Pregunta: ¿Qué espera de un plan de administración del riesgo para ASEPG?

R/ “Que en los niveles de riesgo se establezca un VAR que estaría dispuesto a asumir en pérdidas esperadas hasta el movimiento de mercado, debería tener un VAR mínimo de la cartera que podría mantener...Yo esperaríamos el establecimiento de un límite y un seguimiento mensual de ese límite y qué cosas haría yo en caso de que empiece a subirse ese nivel de riesgo, o para disminuirlo, cuánto es el período en el cual podría ajustarlo...”

Para la variable de riesgo se realizaron las siguientes preguntas a Alexander Cordero, Analista Financiero Fiscalizador de SUGEF; su visión de la participación

de las asociaciones como parte del sistema financiero nacional dista mucho de la visión el generante general de ASEPG, ya que considera que el principal riesgo presente en las asociaciones es el operativo debido a la falta de conocimiento de los administradores.

Pregunta: ¿Considera que las Asociaciones Solidaristas se encuentra expuestas a un mayor riesgo que otros tipos de entidades financieras? ¿Por qué?

R/ "Si, 1734 Asociaciones Solidaristas serán supervisadas, del Focus Group todas serían intervenidas, lo cual afectaría capital y puestos de trabajo".

Pregunta: ¿Cuál de los siguientes riesgos considera es más crítico para el manejo del portafolio de inversión en una asociación solidarista: liquidez, riesgo de mercado, u operacional, y por qué?

R/ "Operacional por el desconocimiento de la parte gerencial del riesgo operativo y la supervisión basada en riesgo".

Pregunta: ¿Cuáles son los principales riesgos que enfrenta el sistema financiero nacional?

R/ Se enumeran varios:

- Riesgo de mercado, al ser un país dedicado a servicios compartidos, inversiones colibrí, por ejemplo, Intel que se está yendo.
- Exceso de competencia externa.

- Normativa vigente desactualizada (supervisión basada en riesgo, se aplica Basilea II y se requiere aplicar Basilea III).

Para la variable de riesgo se realizaron las siguientes preguntas a Christopher Ramírez, Tesorero de la Junta Directiva de ASEPG, sus comentarios reflejan la misma preocupación por el riesgo operativo que mostró el analista de SUGEF, adicionalmente también coincide con el gerente general de ASEPG al enfatizar la necesidad de una estrategia clara para la administración del riesgo.

Pregunta: ¿Cuál de los siguientes riesgos considera el más crítico para el manejo de la cartera de recursos propios: ¿liquidez, tipo de cambio u operativo?

R/ "Operativo".

Pregunta: ¿Considera necesaria la implementación de un plan de administración del riesgo? ¿Por qué?

R/ "Sí, todas las empresas necesitan tener clara la administración del riesgo sin importar el tipo de negocio".

Pregunta: ¿Qué espera de un plan de administración del riesgo para ASEPG?

R/ "Que incluya los componentes necesarios que permitan mitigar potenciales riesgos de una manera oportuna".

Pregunta: ¿Cuál sería la contribución de un plan de administración del riesgo para ASEPG?

R/ "Mitigar el riesgo para evitar futuras pérdidas de capital, excedentes. Trabajar bajo un ambiente más seguro".

### 4.3 ENCUESTA

Se aplicó una encuesta a los empleados de la parte administrativa, de los cuales 12 respondieron al cuestionario de 18 preguntas que conforman el área administrativa, lo cual presenta una participación del 63% de la población, los resultados más relevantes se muestran a continuación.

Pregunta: ¿Conoce o ha escuchado el concepto de riesgo?

El 75% de los encuestados ha escuchado el concepto de riesgo, esto refleja la universalidad del concepto y la existencia de una noción sobre las eventualidades que podrían suceder, mas no indica si la percepción es la misma para todos los encuestados.

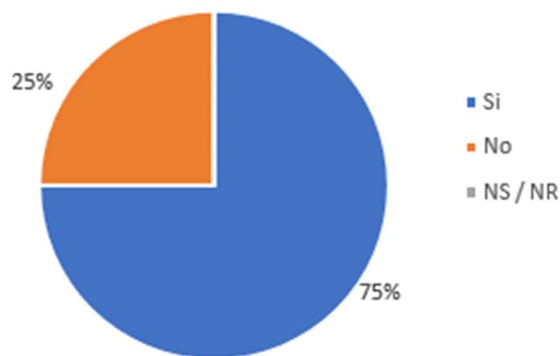


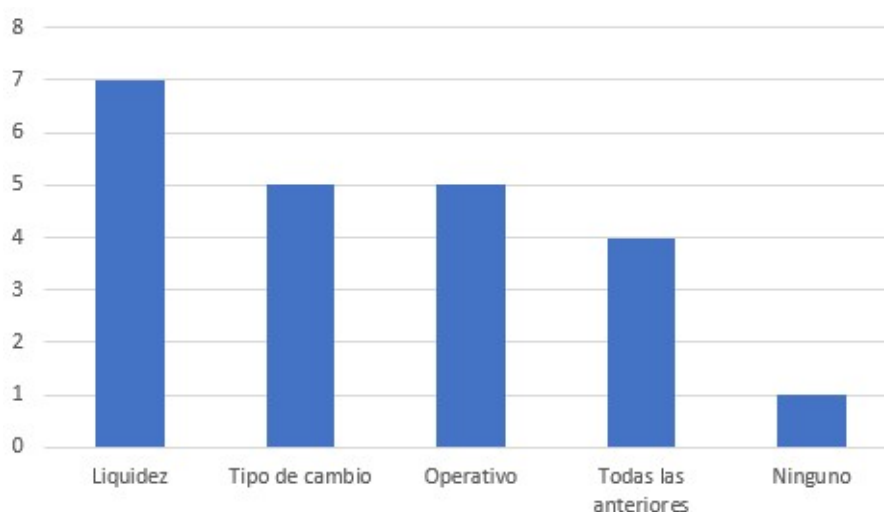
Figura 2

Personas que han escuchado el concepto de riesgo.

Fuente. Elaboración propia (2018).

Pregunta: De los siguientes riesgos, ¿cuáles conoce o ha escuchado?

El riesgo de liquidez es el más conocido por parte de los encuestados. Al ser el manejo de efectivo uno de los temas más comunes, no solamente en las organizaciones sino también en la vida diaria de las personas, es comprensible que sea el de mayor reconocimiento al momento de compararse con los otros tipos de riesgo evaluados.



*Figura 3*

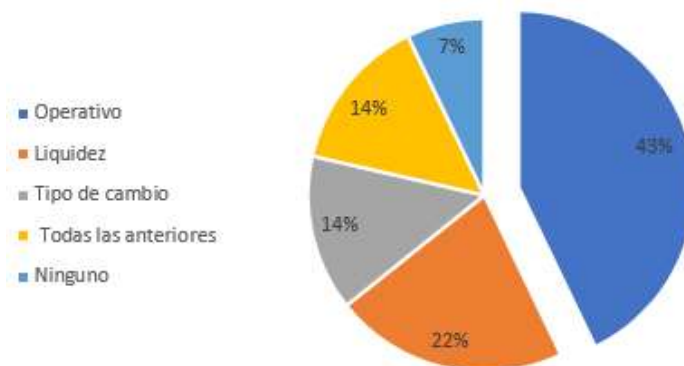
*Riesgos de los cuales conocen o han escuchado al respecto.*

*Fuente. Elaboración propia (2018).*

Pregunta: ¿A cuáles de los siguientes considera que se expone la Asociación en mayor medida?

El riesgo operativo es considerado el de mayor afectación para la entidad, y en segundo lugar se coloca el riesgo de liquidez. Se refleja una preocupación por parte de los encuestados en cuanto al manejo de las operaciones diarias y posibles falencias que no se han resuelto a tiempo. El riesgo de liquidez puede ser considerado en menor grado, debido al tipo de organización estudiada, ya que las

asociaciones solidaristas reciben mensualmente un flujo de dinero constante, proveniente de los aportes patronales y de los asociados.



*Figura 4*

*Riesgos a los cuales se expone la Asociación.*

*Fuente. Elaboración propia (2018).*

Pregunta: ¿Conoce las políticas y reglamentos sobre el manejo de inversiones?

Solamente 3 personas lo conocen, y aunque puede ser considerado preocupante que solamente tres personas conozcan el reglamento, es comprensible, ya que son pocos los involucrados directamente en el manejo de las inversiones, por lo cual no es necesario el conocimiento del reglamento para todos los empleados, mas debe ser incluido como parte de las políticas y procedimientos que todos los funcionarios de la entidad deban leerlo e informarse.

Tabla 1

Conocimiento sobre las políticas y reglamentos sobre el manejo de inversiones.

Respuesta	Cantidad
No	5
NS/NR	4
Sí	3

Fuente: elaboración propia (2018).

Pregunta: ¿Cuenta con un manual de procedimientos para su puesto?

Solamente cuatro personas confirman que poseen un manual de procedimientos. Esto es preocupante para una organización que está en proceso de ser evaluada por la Superintendencia, ya que ejemplifica la necesidad existente dentro de la organización de documentar los procesos, con el fin de reducir las pérdidas económicas debido a errores operativos o potenciales fraudes.

Tabla 2

Conocimiento sobre manual de procedimientos para su puesto.

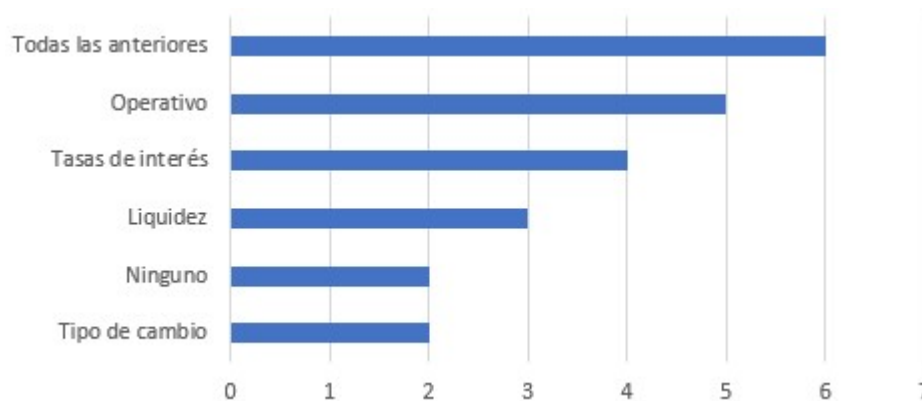
Respuesta	Cantidad
Sí	4
No	5
NS/NR	3

Fuente: elaboración propia (2018).

Pregunta: ¿A cuáles de los siguientes riesgos considera que se expone en su puesto?

La mitad de los encuestados considera que sus puestos se exponen a todos los riesgos evaluados. Las respuestas a esta pregunta reflejan la concientización

que existe dentro de la organización en cuanto a la exposición al riesgo, pero también la necesidad de culturizar a toda la organización en cuanto a la exposición y manejo del riesgo que se debe realizar.



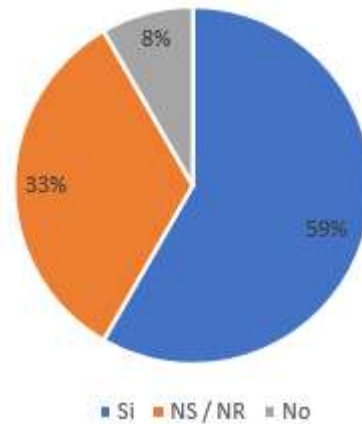
*Figura 5*

*Riesgos a los que se expone su puesto.*

*Fuente. Elaboración propia (2018).*

Pregunta: ¿Considera que la administración de la asociación realiza una adecuada administración del riesgo?

El 59% de los encuestados considera que la administración que se lleva a cabo es adecuada, solamente un 8% respondió que no es así. Es importante recalcar que, aunque en su mayoría aprueba la gestión realizada hasta el momento, el porcentaje que no quiso responder es muy alto, por lo tanto, tomando una posición conservadora esto se podría considerar como una falta de aprobación, y por ende, se refleja la necesidad de trabajar en la comunicación de las acciones que está realizando la administración para minimizar los riesgos, con el fin de generar mayor confianza en la gestión.



*Figura 6*

*Consideracion sobre la administracion actual del riesgo.*

*Fuente. Elaboracion propia (2018).*

Pregunta: ¿Considera necesaria la implementación de un plan de administración del riesgo?

La mayor parte de los encuestados considera necesaria la implementación del plan. Las respuestas muestran la necesidad que perciben los funcionarios de la asociación en cuanto a las acciones por tomar para el manejo del riesgo; adicionalmente, la comunicación que debe existir de estas acciones a toda la organización.

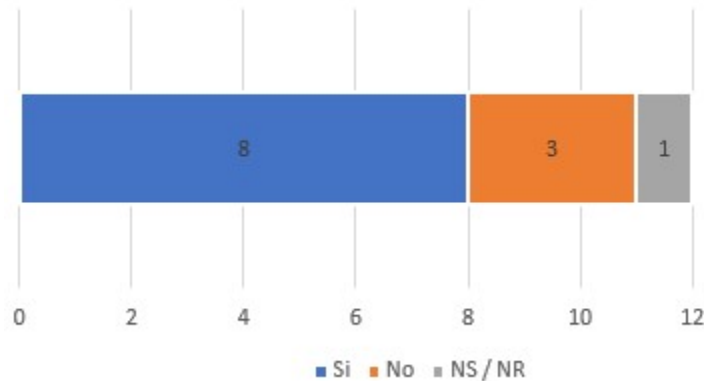


Figura 7

Necesidad de un plan de administracion del riesgo.

Fuente. Elaboracion propia (2018).

Pregunta: ¿Conoce la normativa SUGEF para el manejo de riesgos?

La mitad de los encuestados asegura conocer la normativa SUGEF. Aunque es considerado un buen porcentaje de conocimiento, es aún muy bajo; adicionalmente, un conocimiento de la normativa no es indicativo de una correcta aplicación de esta.

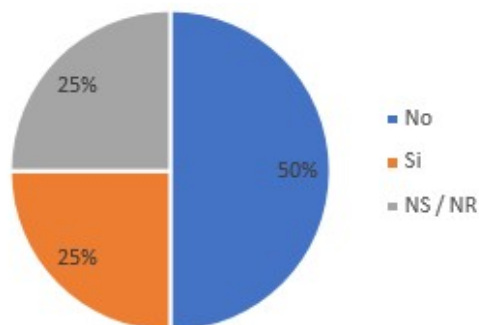


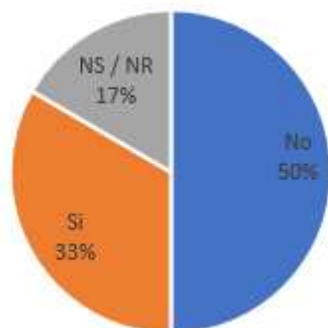
Figura 8

Conocimiento sobre la normativa SUGEF.

Fuente. Elaboracion propia (2018).

Pregunta: ¿Considera que la inclusión de las asociaciones solidaristas como parte de las entidades supervisadas por SUGEF afectará las labores de su puesto?

La mitad de los encuestados considera que no se verá afectado en su puesto por el cambio propuesto. Es importante considerar que, aunque los cambios a realizar pueden ser hasta cierto punto complejos, estos no vienen a modificar los puestos de trabajo como tal, pero sí a brindar herramientas necesarias para una gestión adecuada, y esta es la forma en que la Administración debe “vender” los cambios a la organización, con el fin de lograr una aceptación de forma rápida y con la menor resistencia posible.



*Figura 9*

*Afectación sobre los puestos de trabajo.*

*Fuente. Elaboración propia (2018).*

#### **4.4 LISTA DE COTEJO**

Se elaboró una lista de cotejo de acuerdo con los diferentes puntos que debe tomar en cuenta la administración de la Asociación para gestionar el riesgo.

En cuanto al riesgo operativo se encuentran, deficiencias en la apropiada documentación de procesos a nivel general dentro de la organización, y no solamente en el manejo de la cartera de recursos propios. Se cuenta con un reglamento para el manejo de las inversiones, así como con un auxiliar, el cual es actualizado todos los meses para la generación de los estados financieros. El reglamento es claro en cuanto a la forma en que se deben distribuir las inversiones, pero no es determinante en cuanto al riesgo aceptable de acuerdo con el perfil de riesgo de la organización. Dentro de los hallazgos cabe resaltar que actualmente la Junta Directiva de acuerdo con el reglamento del Comité de Control Interno, es responsable de definir los planes de acción cuando se detecte un riesgo potencial, esto debido a la falta de un plan establecido, el cual está en proceso de elaboración.

Tabla 3

Instrumentos para la medición y evaluación del riesgo operativo.

Instrumento	Sí	No
Estrategia para gestionar el riesgo	X	
Política para la gestión del riesgo	X	
Manual de administración integral del riesgo	X	
Política de inversiones	X	
Manual de procedimientos para las inversiones	X	
Auxiliar de las cuentas de inversión	X	
Comité de inversiones		X
Evaluación de Auditoría Externa	X	
Información, indicadores y reportes		X

Fuente: Elaboración propia (2018).

En cuanto a la gestión del riesgo de liquidez solamente está claro que la Junta Directiva es responsable de los planes de acción, pero no se cuenta con los instrumentos necesarios para minimización del riesgo, uno de los aspectos es la

falta de indicadores tan importantes como el calce de plazos, el cual es uno de los puntos más relevantes de acuerdo con los resultados que muestra la entrevista al miembro de la Junta Directiva.

Tabla 4

Instrumentos para la medición y evaluación del riesgo de liquidez.

<b>Instrumento</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Definición de las responsabilidades de la Junta Directiva	X	
Definición de una estrategia para gestionar el riesgo		X
Definición del perfil de riesgo		X
Políticas y procedimientos para la administración del riesgo		X
Información, indicadores y reportes		X
Plan de contingencia		X

Fuente: Elaboración propia (2018).

En cuanto al riesgo de tipo de cambio, este, al ser parte del riesgo de mercado, debe ser evaluado por medio de los mismos instrumentos y metodología, pero no se cuenta con los medios necesarios; es importante resaltar que la Asociación no cuenta con una porción importante de inversiones en moneda extranjera.

Tabla 5

Instrumentos para la medición y evaluación del riesgo de tipo de cambio.

<b>Instrumento</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Definición de una estrategia para gestionar el riesgo	X	
Política para la gestión del riesgo		X
Manual de administración integral del riesgo		X

Fuente: elaboración propia (2018).

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES

Se concluye que la Asociación no cumple con la estructura de Gobierno Corporativo necesaria para hacer frente a una supervisión de SUGEF de acuerdo con las normas actuales.

En relación con el objetivo general el estudio demuestra que la Asociación cuenta con controles internos que le han permitido funcionar de forma sólida, pero no con los suficientes para una supervisión basada en riesgos como la que aplica SUGEF a las entidades actualmente supervisadas. Adicionalmente, no se cuenta con los recursos y la documentación necesaria para cumplir con los diferentes procedimientos y metodologías que actualmente se aplican en la medición de riesgos.

Referente al primer objetivo específico: Evaluar los procedimientos establecidos para hacer frente a los riesgos operativos, de liquidez, y de mercado por tipo de cambio al tomar decisiones de inversión en ASEPG.

Se realizó la evaluación de los procedimientos por medio de la aplicación de diversos instrumentos como las tablas de cotejo, entrevistas y encuestas, siendo la tabla de cotejo la principal herramienta para encontrar las principales necesidades de la organización con miras a la eventual supervisión por parte de SUGEF.

Sumado a ello, las encuestas permiten recolectar información sobre la percepción que existe dentro de la organización, en cuanto a la gestión que se

realiza actualmente sobre los riesgos, y cómo a nivel interno se evalúa la administración de la organización.

Por último, se aplicaron entrevistas a diferentes sujetos de información considerados expertos dentro del tema tratado, esto con el fin de recolectar información de primera mano sobre la administración actual, y de los potenciales cambios necesarios para la futura supervisión.

De acuerdo con la revisión de la documentación disponible, políticas, reglamentos y procedimientos, su actualización y métodos de control establecidos recientemente, se concluye que los procedimientos son insuficientes para mitigar el riesgo presente; falta desarrollar documentación, así como la implementación de instrumentos necesarios para evaluar el impacto de los riesgos y por ende, definir los controles adecuados.

Referente al segundo objetivo específico: formular recomendaciones a los procedimientos actuales que sigue ASEPG para realizar una adecuada administración de los riesgos operativos, de liquidez y de mercado por tipo de cambio.

Se formularon recomendaciones como parte del plan de manejo del riesgo que debe desarrollar la organización, esto basado en los diferentes instrumentos aplicados.

La lista de cotejo aplicada muestra que gran parte de los instrumentos necesarios para un adecuado control aún no están desarrollados por completo o

que deben prácticamente iniciar desde cero, y los ya existentes requieren mejorar sustancialmente en cuanto a calidad de la información que muestran.

Los resultados de la encuesta realizada a los funcionarios demuestran la necesidad de desarrollar políticas y procedimientos en diversas áreas, con el fin de generar un ambiente de relativa tranquilidad en cuanto al manejo de los riesgos, este es un punto ya ejemplificado en la lista de cotejo, pero que viene a ser reforzado por la encuesta.

Como tercer punto, para generar las recomendaciones del presente estudio, tenemos las entrevistas realizadas: estas al ser aplicadas a expertos muestran una mayor riqueza en cuanto a la calidad de la información recolectada y una visión más amplia en cuanto a las necesidades de la organización; por ejemplo podemos citar la respuesta del miembro de Junta Directiva en cuanto a la necesidad de realizar un calce de plazos.

Se concluye que la administración necesita de mejoras en los diversos aspectos de control interno basado en la falta de documentación ejemplificada en la aplicación de la lista de cotejo. Se proponen diversas recomendaciones que se generan a partir del estudio. La principal recomendación es la implementación de un plan de administración del riesgo el cual venga a suplir las necesidades actuales y futuras con miras a la supervisión de SUGEF, con el fin de lograr una adecuada evaluación del riesgo e implementación de prácticas preventivas. Se realiza la propuesta sobre diversos puntos que deben considerarse en un futuro plan, la cual

se detalla en el capítulo VI y abarca no solamente la cartera de recursos propios, pues la supervisión de SUGEF es a toda la entidad, y por ende los riesgos se deben mitigar en forma integral.

Referente al tercer objetivo específico: identificar los beneficios obtenidos por ASEPG al adoptar un plan de administración de riesgos que se enfoque en el riesgo operativo, de liquidez y tipo de cambio.

De los diversos instrumentos aplicados podemos citar el aporte que cada uno genera en cuanto a los potenciales beneficios que podrá obtener la Asociación al incorporar las recomendaciones planteadas.

La lista de cotejo muestra los diversos instrumentos que requieren mejorar y desarrollar dentro de la organización para generar un control más adecuado para el giro de negocio al cual pertenece.

La encuesta permite cuantificar el ambiente que se percibe dentro de la organización en cuanto a la gestión del riesgo, y las áreas de oportunidad que los funcionarios consideran deben tratarse para lograr una gestión adecuada.

Las entrevistas dan el punto de vista experto en cuanto a los beneficios que se percibirán al generar un proceso de control robusto y adecuado para la organización.

De acuerdo con la situación actual de la organización y tomando en cuenta la eventual supervisión por parte de SUGEF, se concluye que la Asociación recibirá diversos beneficios en caso de implementarse un plan de administración del riesgo,

cuyo principal objetivo es cumplir con la normativa SUGEF. Se detallan algunos los principales beneficios identificados en el estudio:

- Cumplimiento con normativa SUGEF, lo cual permitirá a la organización operar bajo el marco regulatorio de forma solvente.
- Minimización de potenciales pérdidas económicas por medio de un seguimiento minuciosos del plan y una revisión periódica para generar un proceso de mejora continua.
- Establecimiento de políticas y procedimientos adecuados para el giro de negocios, lo cual se reflejaría en una estructura de gobierno corporativo robusta y confiable.
- Culturización de la administración del riesgo en la organización y sus colaboradores, lo cual genera mayor confianza de los asociados y una disminución en la probabilidad de que ocurran hechos fraudulentos.

Referente a la hipótesis.

La organización no cuenta con los controles necesarios para la minimización de los riesgos evaluados, aunque ha logrado operar de forma solvente, el estudio demuestra que se debe dar mayor importancia a la estructura de gobierno corporativo, principalmente en el establecimiento de políticas claras, así como a los manuales de procedimientos que permitan definir un marco de operación más claro tanto para sus funcionarios como para entes externos, como la Superintendencia o auditores externos.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda la creación de nuevos puestos en la Asociación basándose en la actual supervisión, esto incluye la contratación de un oficial de cumplimiento, un oficial de gobierno corporativo y un oficial de riesgo; también la creación de los diferentes comités que conllevan estas unidades dentro de la organización.

Cabe resaltar que estos cambios representan un incremento considerable en los gastos administrativos debido al perfil de estos profesionales, y que aún no está en firme la profundidad con que SUGEF evaluará a las asociaciones solidaristas, por lo cual se podría diferir en los puestos necesarios.

Referente al primer objetivo específico: Evaluar los procedimientos establecidos para hacer frente a los riesgos operativos, de liquidez, y de mercado por tipo de cambio al tomar decisiones de inversión en ASEPG.

Se recomienda a la organización dar prioridad a la creación de la documentación necesaria para el manejo de las inversiones que cubra de principio a fin todo el proceso, esto incluye manuales de procedimientos, políticas y reglamentos.

Adicionalmente, se deben implementar a la brevedad los instrumentos recomendados en el Capítulo VI, con el fin de brindar las herramientas necesarias a la administración para la toma de decisiones.

Referente al segundo objetivo específico: Formular recomendaciones a los procedimientos actuales que sigue ASEPG para realizar una adecuada

administración de los riesgos operativos, de liquidez y de mercado por tipo de cambio.

Se recomienda a la organización un enfoque en la definición de una estrategia para la evaluación, medición y control del riesgo, la cual debe incluir:

- Políticas y procedimientos, funcionarios responsables y periodicidad de las revisiones.
- Manual de la administración integral del riesgo, en el cual se establezca la metodología e instrumentos a aplicar para la minimización del riesgo.

Referente al tercer objetivo específico: Identificar los beneficios obtenidos por ASEPG al adoptar un plan de administración de riesgos que se enfoque en el riesgo operativo, de liquidez y tipo de cambio.

Se recomienda a la organización analizar la potencial implementación de la propuesta generada a partir del estudio, para generar paulatinamente un cambio en la organización, y se logre integrar la administración del riesgo como parte de su cultura.

Realizar de nuevo el análisis después de la aprobación de la normativa en consulta por parte de SUGEF en la relación a la supervisión que se llevara a cabo para las asociaciones solidaristas, esto con el fin de incorporarlos dentro de la organización.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

## **6.1 PROPUESTA**

La siguiente propuesta tiene como fin servir de guía para la administración integral del riesgo en la cartera de inversiones, pero con miras a su reaplicación en toda la organización ante una eventual supervisión de la SUGEF.

### **6.1.1 Unidad de riesgo**

Se recomienda la creación de una unidad de riesgo de acuerdo con los principios indicados en el acuerdo SUGEF 2-10.

“Cada entidad financiera supervisada por la SUGEF deberá contar con una unidad de riesgos, cuya estructura y conformación sea adecuada a las características y perfil de riesgo de la entidad, la cual deberá ser independiente de las áreas comerciales y de negocios, a fin de evitar conflictos de interés y asegurar una adecuada separación de responsabilidades. La unidad de riesgos no podrá depender de la Auditoría Interna ni asumir funciones inherentes a esta dependencia, deberá contar con autonomía propia y reportar directamente al comité de riesgos”. (SUGEF, 2010)

Las funciones que debe realizar la unidad se encuentran tipificadas en el artículo 15 del acuerdo SUGEF 2-10.

“Cada entidad deberá formular un juicio crítico sobre el alcance de estas funciones, tomando en cuenta la naturaleza, la complejidad y el volumen de sus operaciones, así como su perfil de riesgo. La expectativa del supervisor

en cuanto al desempeño de la unidad de riesgos radica en su capacidad para apoyar y desarrollar el proceso de Administración Integral de Riesgos que enfrenta la entidad”. (SUGEF, 2010)

La unidad debe contar con su propio espacio físico dentro de las instalaciones de la Asociación, y el personal a cargo de ésta debe poseer un perfil académico y experiencia adecuado al desarrollo de las funciones.

Se recomienda la siguiente estructura del organigrama con la inclusión de la unidad de riesgo:

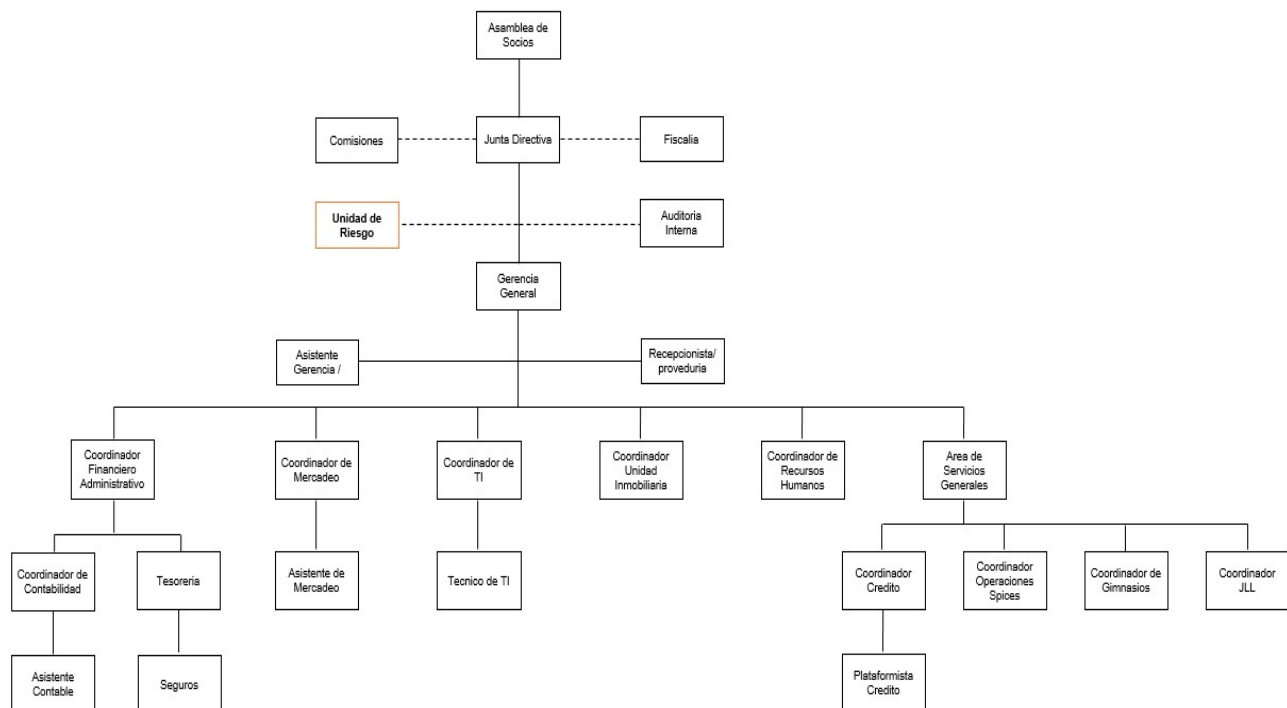


Figura 10

Propuesta de organigrama ASEPG.

Fuente. Elaboración propia (2018)

Adicional a la creación de la unidad se debe conformar el comité de riesgo de acuerdo con las disposiciones establecidas en el artículo 12 del acuerdo SUGEF 2-10.

“Cada entidad financiera supervisada por la SUGEF debe contar con un comité de riesgos, el cual responderá a la Junta Directiva o autoridad equivalente en sus funciones”. (SUGEF, 2010)

La forma en que se debe conformar el comité también se encuentra indicado en el mismo artículo, las funciones están tipificadas en el artículo 13 del acuerdo SUGEF 2-10.

“El comité de riesgos será un cuerpo colegiado integrado por no menos de cinco miembros, que serán dos directores de la Junta Directiva o Autoridad Equivalente de la entidad, con conocimiento en el negocio financiero, uno de los cuales deberá presidir dicho comité; un representante de la alta administración de la entidad, el responsable de la unidad de riesgos y un miembro externo al grupo o conglomerado financiero de la entidad, con conocimiento del negocio y de la gestión de riesgos; todos con derecho a voz y voto”. (SUGEF, 2010)

Dentro de la estructura organizacional, el Comité de Riesgo se debe ubicar bajo la Junta Directiva, ya que funcionará como unidad de apoyo para la misma, con el fin de cumplir el objetivo del Gobierno Corporativo, que corresponde al conjunto

de principios y normas que regulan el diseño, la integración y el funcionamiento de los órganos de gobierno dentro de una institución.

El coordinador de Recursos Humanos será el encargado de elaborar el perfil del puesto considerando el nivel académico y la experiencia necesaria para llevar a cabo las funciones requeridas; se recomienda una contratación externa para llenar el puesto.

## **6.1.2 Metodología de cálculo de riesgo**

### **6.1.2.1 Riesgo de Liquidez**

Los recursos de la asociación provienen principalmente del aporte mensual de los asociados y el patrono, en menor medida de otras fuentes como las inversiones y rendimientos generados por los préstamos a los asociados.

La asociación debe dar seguimiento diario a su posición de liquidez, manteniendo activos líquidos mayores a los pasivos líquidos y efectuar proyecciones de flujo de efecto con el fin de detectar potenciales faltantes o excesos en sus operaciones.

Para este riesgo la propuesta se aplica directamente a toda la operación financiera y no solamente a la cartera de recursos propios, esto es necesario para mitigar el riesgo en toda la organización.

## **Propuesta para el manejo adecuado del riesgo de liquidez**

Para un adecuado manejo del riesgo de liquidez, se recomienda evaluar y documentar en forma permanente los siguientes aspectos:

**1. Seguimiento estrecho a la estructura del balance:** El manejo de la liquidez requiere de una cuidadosa atención de los movimientos del balance y las eventuales modificaciones de su estructura, mismas que deberían estar idealmente relacionadas con la información que se extraiga de la planificación estratégica de la entidad.

**2. Definición de políticas respecto al uso de fondos:** Implica establecer políticas y estándares al respecto, por ejemplo, en la relación entre colocaciones y depósitos, la composición de las inversiones, la concentración en contrapartes institucionales o la dependencia de pasivos volátiles.

**3. Medición a los descalces o brechas de caja:** Se debe dar un seguimiento estrecho al descalce de plazos entre activos y pasivos, y de esta manera medir su riesgo de liquidez de flujo. El flujo de caja proyectado deberá considerar la totalidad de los eventos que afecten la posición de liquidez, teniendo presente utilizar supuestos razonables respecto del comportamiento de las fuentes y los usos de fondos, entre estos: i) factor de renovación de los vencimientos de captaciones, ii) nuevas captaciones (captaciones históricas por un factor de ajuste), iii) factor de renovación de las colocaciones, iv) nuevas colocaciones (colocaciones históricas por un factor de ajuste), v) liquidez de las inversiones financieras y vi)

morosidad de las operaciones crediticias. Como mínimo, la Asociación debe mantener un flujo de caja semanal, con base en un mes.

**4. Elaboración de informes:** Para administrar la situación de liquidez se plantea elaborar los siguientes informes; además, se proponen los responsables de cada departamento que podrían cumplir con estas obligaciones y la periodicidad que se estima adecuada:

Tabla 6

Elaboración de informes de liquidez

Informe	Responsable	Fecha de corte	Fecha de entrega
Informe de disponibilidades	Tesorero	Diaria	Diaria
Flujo proyectado semanal	Coordinador Financiero Administrativo	Viernes de cada semana	Lunes de cada semana
Comparativo de flujo proyectado y flujo real semanal	Coordinador Financiero Administrativo	Viernes de cada semana	Lunes de cada semana
Flujo proyectado trimestral	Coordinador Financiero Administrativo	Mes natural	Dos días hábiles antes del cierre de cada mes
Comparación de flujo proyectado y flujo real mensual	Coordinador Financiero Administrativo	Cierre de cada mes	Primeros cinco días hábiles de cada mes
Informe de liquidez	Coordinador Financiero Administrativo	Cierre de cada mes	Primeros seis días naturales del mes

Fuente: Elaboración propia (2018)

### Definición de indicadores

Para medir la liquidez de la Asociación, se propone utilizar los siguientes indicadores:

#### a. Índice de liquidez

Es el resultado de dividir los activos líquidos entre los pasivos líquidos. Los primeros comprenden los saldos de las cuentas: caja, cuentas corrientes bancarias

e inversiones en valores, y los segundos, los saldos de: certificados de inversión con vencimiento a 30 días y obligaciones por recompras.

#### **b. Calce de plazos**

Consiste en información referente a saldos de plazos de vencimientos y recuperación. Dichos datos deberán presentarse en moneda nacional y extranjera (en colones equivalentes) e incluir las disponibilidades, las inversiones y la cartera de crédito por la parte de recuperación de activos. El vencimiento de los pasivos incluye las obligaciones con el público, con el Banco Central, con las entidades financieras y los cargos por pagar.

Este dato es determinado en forma mensual, con base en las indicaciones contenidas en el Manual de Información del Sistema Financiero Nacional de la Superintendencia General de Entidades Financieras.

Para efectos de control de liquidez, se evaluará el calce de plazos a uno y a tres meses.

Tabla 7

Calce de Plazos de uno a tres meses.

<b>Calce de plazos</b>	<b>A la vista</b>	<b>1 a 30</b>	<b>31 a 60</b>	<b>61 a 90</b>
Disponibilidades				
Inversiones				
Cartera de créditos				
<b>Recuperación de activos</b>				
Obligaciones con el público				
Obligaciones con el BCCR				
Obligaciones con entidades financieras				
Cargos por pagar				
<b>Total vencimientos</b>				
<b>Diferencia</b>				

Fuente: Elaboración propia (2018)

### c. Saldo de caja a un mes

En la Asociación, se debe elaborar mensualmente el flujo de efectivo, que corresponde a la proyección de ingresos y egresos en efectivo para un período de tres meses. El propósito de este informe es anticipar situaciones que puedan afectar la atención de las obligaciones líquidas de la entidad.

Del flujo de efectivo se utilizará como indicador la relación existente entre el saldo de disponibilidades y el total de egresos en efectivo para el primer mes proyectado.

### d. Proporción de activos líquidos

Corresponde a la proporción que representan los activos líquidos (caja, bancos e inversiones en valores), la cual debe ser una parte razonable del total de activos de la entidad, con el propósito de disponer de fondos suficientes para atender los compromisos de naturaleza exigible.

A continuación, se presenta la propuesta de una matriz que considera los indicadores mencionados; se recomienda mantener datos de doce meses y calcular su respectivo promedio.

Tabla 8

Indicadores de liquidez

	Promedio	Mes 1	Mes 2	Mes 3
<b>Activos líquidos</b>				
Efectivo				
Cuentas corrientes bancarias				
Inversiones en valores vista				
Inversiones en disponible vista				
<b>Total activos líquidos</b>				

<b>Pasivos líquidos</b>				
Certificados inv. - vencimiento 1 mes				
Obligaciones por recompra				
<b>Total pasivos líquidos</b>				
<b>Índice de liquidez</b>				
<b>Índice de liquidez objetivo</b>				
<b>Media móvil (12)</b>				
Activos líquidos más encaje				
Índice ajustado por encaje				
Activos totales				
<b>Proporción activos líquidos</b>				
<b>Proporción activos Objetivo</b>				
<b>Promedio del mes</b>				
<b>Calce de plazos</b>				
Calce de plazos 1 mes				
Calce de plazo 3 meses				
<b>Flujo de efectivo</b>				
Egresos Totales				
Saldo caja				
<b>Relación Porcentual</b>				

Fuente: Elaboración propia (2018)

### 6.1.3.2. Riesgo Operativo

El riesgo operativo existe debido la inadecuación o fallo en los procesos, personal y sistemas de información, o a causa de agentes externos a la organización.

El adecuado manejo de este riesgo empieza por la definición de la estrategia para gestionarlo, la junta directiva y la administración superior deben velar por que la implementación de acciones y herramientas que desarrolle la entidad estén integradas dentro del proceso institucional, y sean acordes con las características

únicas de la asociación tanto en tamaño, complejidad, volumen de operaciones y perfil de riesgo.

### **Definición de los indicadores**

La estrategia debe incluir mantenimiento de límites y tolerancias, y como parte del proceso se establecen las siguientes etapas:

- Identificación: La entidad debe velar porque se provea la información suficiente para determinar la exposición al riesgo operativo.
- Medición y evaluación: Se deben evaluar los eventos de riesgo, e identificar la medición de las pérdidas potenciales en términos de probabilidad de ocurrencia e impacto.
- Control y mitigación: Se deben establecer acciones o mecanismos de cobertura, y controles con el propósito de modificar la probabilidad de ocurrencia o impacto de los eventos de riesgo operativo.
- Monitoreo e información: Se debe establecer en el sistema de información, los indicadores y reportes necesarios para realizar el seguimiento del perfil de riesgo operativo.

La estrategia debe establecer los siguientes puntos:

- a. Definir una política clara para la gestión del riesgo operativo en concordancia con los acuerdos de SUGEF 18-16 y 2-10.

- b. Considerar dentro de los factores de riesgo los procesos, recursos humanos, tecnologías de información y eventos externos.
- c. Definir un proceso de contingencia para asegurar la continuidad del negocio antes la posibilidad de eventos adversos.
- d. Contar con un sistema de seguridad de la información, en concordancia con el acuerdo SUGEF 14-09.
- e. Conformar una base de datos para incidencias y una para eventos potenciales, donde la asociación haga el registro de pérdidas; de acuerdo con los límites establecidos se debe clasificar como incidencia o evento potencial.
- f. Establecer las políticas, procedimientos y controles necesarios para conducir el proceso de selección y contratación de proveedores de servicios, así como para monitorear los procesos o servicios subcontratados.

Desarrollar el manual de procedimientos para todos los puestos involucrados en el proceso del manejo de las inversiones, el cual incluya:

- a. Tareas detalladas en cuanto a su ejecución y tiempos asignados para realizarlas.
- b. Asignación de responsabilidades de acuerdo las tareas desarrolladas por el puesto.

- c. Establecer los controles necesarios para asegurar la consecución de las tareas con el mínimo riesgo posible.
- d. Revisión periódica del manual, el mínimo debe ser una vez al año.

Los puestos que deben detallarse en manual son:

- a. Gerente general
- b. Coordinador financiero
- c. Coordinador contabilidad
- d. Tesorero

#### **6.1.3.3 Riesgo de Mercado por tipo de cambio**

El riesgo cambiario existe cuando el valor de los activos y pasivos en moneda extranjera se ve afectado por las variaciones en el tipo de cambio.

El adecuado manejo de este riesgo comprende el conocimiento del régimen cambiario establecido por el Banco Central de Costa Rica; la estimación del efecto sobre los resultados anuales proyectados de la devaluación o revaluación esperada en el tipo de cambio y la evaluación mensual del efecto de esas variaciones sobre los resultados del mes siguiente.

Al igual que las recomendaciones para el riesgo de liquidez, en este caso también se debe aplicar a toda la operación financiera, debido a que la exposición a este riesgo se presenta prácticamente en todas las partidas del balance.

## **Definición de los indicadores**

Para medir el riesgo cambiario, en la Asociación se podrían utilizar los siguientes indicadores:

### **a. Índice de riesgo cambiario**

La metodología para calcular el riesgo cambiario es establecida en el Acuerdo SUGEF 24-00, según la siguiente fórmula:  $[(\text{Valor absoluto de: Activos en moneda extranjera} - \text{Pasivos en moneda extranjera}) / \text{Tipo de cambio de compra}] * (\text{Variación máxima esperada en el tipo de cambio para un año}) / (\text{Capital base})$ .

La variación máxima esperada del tipo de cambio será calculada siguiendo un procedimiento similar al cálculo de la volatilidad utilizado para los índices de calce de plazos.

### **b. Posición neta sobre patrimonio**

Es la proporción existente entre la diferencia de activos y pasivos denominados en moneda extranjera y el patrimonio expresado en dólares a la fecha del cálculo.

La importancia de este indicador es que nos revela qué porcentaje del patrimonio de la empresa se encuentra expuesto a pérdidas por tipo de cambio.

### **c. Cobertura de pasivos en moneda extranjera**

Es la relación existente entre el total de activos y pasivos en moneda extranjera. Para evaluar el riesgo de tipo de cambio, se propone analizar cuatro escenarios, donde el primero indicaría la variación del tipo de cambio para el último mes; el segundo una apreciación del Colón según el ancho de las bandas; un tercer

escenario pesimista, con una macro devaluación y por último, hacer una apreciación igual al último cambio del mes.

Con esto se plantea un amplio panorama del impacto que pueden tener en la empresa eventos extremos en el comportamiento del tipo de cambio; además, se comparan estos cuatro escenarios con la política cambiaria que defina la empresa.

### Escenarios de análisis para riesgo de mercado por tipo de cambio

Tabla 9

#### Escenarios de riesgo cambiario

Escenario #1	Escenario #2	Escenario #3	Escenario #4
Cambio del último mes	Apreciación según ancho de bandas	Pesimista-macro devaluación	Apreciación igual al cambio del mes

Tasa de devaluación mensual	
Tasa de devaluación anualizada	
Posición en moneda extranjera	
Pérdida esperada por diferencia (mensual)	
Pérdida esperada anualizada	
Utilidad proyectada para el año	
Relación pérdida esperada y utilidad neta	
Relación cambio / Utilidad ajustada	
Política de la empresa	
Diferencia con política	
Patrimonio	Política para determinar magnitud del descalce
Exposición en \$ / Patrimonio	

Fuente: Elaboración propia (2018)

### **6.1.2 Planes de Contingencia**

La importancia de establecer un plan de contingencia radica en identificar los factores críticos de riesgo bajo los cuales la empresa deberá tomar acciones preventivas que permitan disminuir al máximo las consecuencias de estos riesgos.

Se busca recomendar acciones a tomar según los riesgos que se hayan evaluado durante la investigación (liquidez, de mercado, por tipo de cambio, operativo), haciendo notar la importancia de contar con un plan de contingencia para la totalidad de los riesgos a los que la organización se encuentra expuesta.

Todo plan de contingencia deberá contener la identificación de fuentes de riesgo, los planes de acción, el cronograma de ejecución, los responsables de administración y ejecución del plan, así como el plan de comunicación, donde se detallan los procedimientos para las comunicaciones internas y externas, a fin de prevenir una escala mayor o un contagio.

Sobre la elaboración y distribución de los planes de contingencia, se deben establecer los responsables de la elaboración y distribución, la frecuencia de actualización, los destinatarios y la forma de distribución. La propuesta es la siguiente:

#### **a) Elaboración y distribución de los planes de contingencia**

Responsable de la elaboración: El plan debe ser realizado en consenso entre el Coordinador Financiero y el Oficial de Riesgos y presentado por el último al Comité de Riesgos para su visto bueno y aprobación por parte de la Junta Directiva.

Responsable de la distribución: Oficial de Riesgos.

Frecuencia de actualización: Anualmente.

Lista de distribución: Miembros del Comité de Riesgo, Junta Directiva, Departamento Financiero, Gerencia General.

Forma de distribución: Correo electrónico.

### **b) Plan contingente de riesgo de liquidez**

El objetivo principal de este plan contingente es establecer los factores de riesgo de liquidez que se enfrentan y establecer la estrategia a seguir en caso de que se den eventos extremos de insuficiencia de liquidez.

#### **Identificación de fuentes inestables de captación**

Se deben monitorear las fuentes de captación que no estén relacionadas a los aportes de asociados o del patrono, con el fin de tomar las acciones preventivas y correctivas en forma oportuna.

#### **Planes de acción**

A pesar de que se reciben fondos frescos todos los meses debido a los aportes patronales y de los asociados, se recomienda establecer al menos cinco niveles de tolerancia a la disminución en la cartera de captación, así como acciones a tomar según el nivel de disminución, por ejemplo:

Nivel 1: Disminución de la captación total entre X% y Y%.

- Cubrir los retiros con los recursos mantenidos en disponibilidades.
- Cubrir los retiros con inversiones mantenidas a la vista y con aquellas que tengan vencimientos de principal e intereses.

- Gestionar incrementos en las líneas de crédito suscritas con entidades financieras.

Nivel 2: Disminución de la captación total entre X% y Y%.

- Cubrir retiros con vencimientos de inversiones mantenidas a la vista.
- Revisar e incrementar la tasa de interés de los certificados de inversión, en un máximo de 200 puntos base sobre la tasa ofrecida por las entidades financieras similares.
- Desestimular la colocación de créditos, mediante un incremento en las tasas de interés activas y disminución en los límites máximos por tipo de crédito.

Nivel 3: Disminución de la captación total entre X% y Y%.

- Descontar títulos valores de próximos vencimientos.
- Acudir al mercado integrado de liquidez para obtener recursos.

Nivel 4: Disminución de la captación total entre X% y Y%.

- Cerrar la colocación de créditos con recursos propios.
- Ejecutar plan de reducción de costos operarios.
- Estimular la captación a plazos menores al promedio.

Nivel 5: Disminución de la captación total entre X% y Y%.

En este nivel, aunque muy poco probable por la naturaleza de la entidad, se estaría presentando un evento que produciría una situación de iliquidez con características de crisis, que generará una importante afluencia de asociados solicitando el retiro de sus aportes y la cancelación anticipada de sus depósitos a

plazo, por lo que se deberán tomar, aparte de las enumeradas en los puntos anteriores, las siguientes acciones:

- Creación de un equipo de trabajo conformado por el Gerente General, el Coordinador Financiero y dos miembros de la Junta Directiva para coordinar las acciones orientadas a superar la crisis.
- El Gerente General establecerá, en conjunto con el equipo de trabajo, una asamblea extraordinaria con los asociados, con el propósito de exponerles la situación financiera de la asociación, el plan de acción adoptado para superar la crisis de liquidez.

### **c) Plan contingente de riesgo operativo**

El objetivo principal de este plan contingente es establecer los factores de riesgo operativo que se enfrentan y establecer la estrategia a seguir en caso de que se den eventos extremos en la operativa diaria.

#### **Identificación de eventos adversos en la operación diaria**

Un evento adverso en la operación es considerado todo aquel suceso que cause una afectación en las labores diarias debido a fallas en los sistemas informáticos, situaciones de emergencia nacional, falta de documentación u omisión en los procesos desarrollados, personal no calificado o cualquier evento que pueda generar pérdida económica debido a una parálisis parcial o total en la operación diaria.

## Planes de acción

Se recomienda establecer las acciones a tomar de acuerdo con los factores de riesgo establecidos en el acuerdo SUGEF 18-16, y catalogar los eventos en al menos tres niveles de afectación.

Tabla 10

Matriz de riesgos operativos

<b>Factor de riesgo</b>	<b>Nivel 1</b> Afectación momentánea	<b>Nivel 2</b> Afectación temporal	<b>Nivel 3</b> Afectación indefinida
Procesos			
Recursos humanos			
Tecnologías de información			
Eventos externos			

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Nivel 1: Eventos que suceden de forma espontánea y pueden ser resueltos en pocas horas, siempre en el mismo día.

- **Procesos:** Establecer prioridades a los procesos diarios con el fin de identificar aquellos que no se pueden detener ni siquiera un momento.
- **Recursos Humanos:** Asignar responsabilidades claras sobre las acciones a tomar para los procesos definidos con prioridad muy alta.
- **Tecnologías de información:** Contar con la implementación necesaria a nivel tecnológico para evitar pérdidas de información.
- **Eventos externos:** Contar con planes de acción para posibles eventos que necesiten acción rápida debido a emergencias, por ejemplo, evacuaciones por temblores.

Nivel 2: Eventos que no pueden ser resueltos en un mismo día, pero para los cuales se puede manejar un tiempo estimado de resolución no mayor a 3 días.

- Procesos: Continuando con las priorizaciones de las tareas, se deben agregar a las de prioridad muy alta todas aquellas de prioridad intermedia que no pueden esperar el tiempo estimado de resolución.
- Recursos humanos: El personal debe estar debidamente entrenado para realizar la misma tarea al menos 2 personas.
- Tecnologías de información: Se debe establecer un plan de acción para realizar las tareas en un sistema alternativo, por ejemplo, basado en tecnología de nube.
- Eventos externos: Definir lugares alternos donde puedan llevarse a cabo las operaciones de forma contingente.

Nivel 3: Eventos para los cuales no hay una resolución estimada pronta.

- Para este tipo de eventos, donde la entidad tenga poco margen de acción, ya se considera una crisis, el Gerente General debe conformar un comité de emergencia con 2 miembros de la Junta Directiva y el Oficial de Riesgo para establecer los pasos a seguir, entre los cuales deben estar la comunicación oficial a la SUGEF y entidades financieras, así como la convocatoria de una asamblea extraordinaria para comunicar a los asociados las acciones por tomar.

#### **d) Plan contingente de riesgo de mercado por tipo de cambio**

El objetivo principal de este plan contingente es establecer los factores de riesgo cambiario que se enfrentan y establecer la estrategia a seguir en caso de que se den eventos extremos en la variación del tipo de cambio.

#### **Identificación de variaciones inestables en el tipo de cambio**

Una variación extraordinaria en el comportamiento del tipo de cambio tiene como origen factores que no pueden ser controlados por la Asociación, por tanto, es indispensable establecer medidas ante fuertes variaciones, para minimizar su efecto en los resultados de la organización. Las acciones deberán ser tomadas de acuerdo con el nivel de volatilidad que presente el tipo de cambio durante el transcurso del mes, por lo cual se recomienda calcular la volatilidad a 10 y 15 días.

#### **Planes de acción**

Se recomienda establecer al menos tres niveles de tolerancia a la fluctuación esperada del tipo de cambio, así como las acciones por tomar, por ejemplo:

Nivel 1: Fluctuación máxima esperada del tipo de cambio inferior al X%.

- El descalce existente entre los activos y pasivos en moneda extranjera no deberá exceder US\$X.

Nivel 2: Fluctuación máxima esperada del tipo de cambio entre un X% y un Y%.

- El descalce existente entre los activos y pasivos en moneda extranjera no deberá exceder US\$X.

Nivel 3: Fluctuación máxima esperada del tipo de cambio entre un X% y un Y%.

- El descalce existente entre los activos y pasivos en moneda extranjera no deberá exceder US\$X.

### **6.1.3 Informe de Riesgos**

El objetivo principal de elaborar un informe de riesgo es contrastar las exposiciones reales de todos los riesgos a los que está expuesta la Asociación con los niveles de tolerancia aceptables por tipo de riesgo que apruebe la Junta Directiva.

Además, este informe persigue brindar un panorama claro a la administración superior para que posea un instrumento técnico de apoyo en la toma de decisiones.

#### **a) Elaboración y distribución del Informe de Riesgo**

- Responsable de la elaboración: Oficial de Riesgo.
- Responsable de la distribución: Oficial de Riesgo.
- Frecuencia de actualización: Mensual.
- Destinatarios: Miembros del Comité de Riesgos, miembros del Comité Ejecutivo, Junta Directiva, y Gerencia General.
- Forma de distribución: Correo electrónico.

## b) Fuentes de información

La Unidad de Administración de Riesgos debe recibir información veraz y oportuna de las diferentes unidades de negocio de la Asociación, la cual será utilizada en los modelos y sistemas de medición de riesgos.

A continuación, se detalla la información requerida y su periodicidad por cada área de la Financiera.

### Coordinador Financiero

Tabla 11

Informes coordinador financiero.

<b>Informe</b>	<b>Periodicidad</b>
Posición neta en moneda extranjera	Diario
Calce de plazos	Mensual
Brechas	Mensual
Informe financiero operativo	Mensual
Ficha CAMELS	Mensual
Riesgo de liquidez	Mensual
Riesgo cambiario	Mensual
Margen financiero	Mensual
Estados Financieros	Mensual
Reporte de captaciones	Mensual
Informe de tasas (activas y pasivas)	Mensual

Fuente: Elaboración propia (2018)

### Coordinador de Crédito

Tabla 12

Informes coordinador de crédito.

<b>Informe</b>	<b>Periodicidad</b>
Deudores generadores y no generadores	Mensual
Estimación de cartera de crédito	Mensual
Cartera de crédito por sector económico	Mensual

Cartera de crédito por tipo de garantía	Mensual
Cartera de crédito por producto	Mensual

Fuente: Elaboración propia (2018)

## Coordinador de Crédito

Tabla 13

Informes departamento de cobro.

Informe	Periodicidad
Índice de mora legal	Semanal
Índice de mora financiera	Semanal
Índice de mora mayor a 90 días	Semanal
Cartera de crédito en cobro judicial	Mensual
Reporte de bienes realizables	Mensual

Fuente: Elaboración propia (2018)

### c) Contenido del Informe de Riesgo

Se presentan los aspectos mínimos que debe contener el Informe de Riesgo para que este cumpla con el objetivo planteado.

#### 1. Estado de la economía costarricense.

En este apartado se debe hacer un repaso de la situación económica costarricense, con el objetivo de introducir al lector del informe en un marco referencial para una mejor interpretación de los resultados sobre los riesgos específicos a que está expuesta la Asociación. Se deben desarrollar los siguientes temas:

- Actividad económica.
- Sector externo.
- Tipo de cambio.

- Agregados monetarios.
- Inflación.
- Situación fiscal.
- Tasas de interés.

## 2. Exposición a los riesgos de la Asociación.

En este apartado se debe analizar a profundidad la totalidad de los riesgos a los que está expuesta la entidad. Se deben desarrollar los siguientes riesgos:

- Riesgo de liquidez.
- Riesgos de mercado.
  - o Tasas de interés.
  - o Tipo de cambio.
  - o Precio.
- Riesgo de crédito.
- Riesgo de reputación.
- Riesgo de legitimación de capitales.
- Riesgo país.
- Análisis de suficiencia patrimonial.
- Ficha CAMELS.

Como parte del trabajo de investigación, se debe desarrollar el contenido de los apartados de riesgo de liquidez, tasas de interés y cambiario que deberá contener el Informe de Riesgos.

## 3. Contenido del riesgo de liquidez.

### 3.1 Acceso y diversificación de fuentes de fondeo

a) Una descripción de fuente de fondeo para la entidad: las fuentes de fondeo son pasivos financieros destinados a sostener la actividad comercial.

b) Segmentación de las fuentes de fondeo: en esta segmentación se deben tomar en cuenta las siguientes clasificaciones:

Tipo de producto con una clasificación al menos de los siguientes tipos:

- Depósitos de ahorro.
- Certificado de depósito a plazo.
- Reportos.
- Líneas de crédito.
- Instrumentos de deuda negociables.
- Moneda de los fondos.
- Plazo contractual al vencimiento.
- Tipo de cálculo de tasa de interés:
- Tasa fija.
- Tasa variable.

c) Segmentación del proveedor de fondos:

En la segmentación de los proveedores de fondos deberán tomarse en cuenta las siguientes clasificaciones:

- i. País de operaciones del proveedor de fondos.
- ii. Tipo de proveedor de fondos:
  - Persona física.

- Persona jurídica.
- Instituciones financieras reguladas del mercado local.

iii. Tipo de actividad económica de los proveedores de fondos.

d) Identificación de las principales fuentes de fondeo para corto, mediano y largo plazo: Para la identificación de las principales fuentes de fondeo por plazo, se toma en cuenta el vencimiento contractual y la estabilidad histórica de los fondos.

- i. Corto plazo (1 a 30 días):
  - a. Reportes.
  - b. Depósitos a plazo.
  - c. Líneas de crédito.
- ii. Mediano plazo (de 30 a 360 días):
  - a. Cuentas a la vista.
  - b. Cuentas de ahorro.
  - c. Depósitos a plazo.
- iii. Largo plazo (más de 360 días):
  - a. Cuentas a la vista.
  - b. Cuentas de ahorro.
  - c. Depósitos a plazo.

### 3.2 Reporte del flujo mensual de efectivo

Reporte del flujo mensual de efectivo:

- i. Flujos mensuales de efectivo proyectados.
- ii. Brechas de liquidez y brecha de liquidez acumulada.

### iii. Análisis de los resultados observados.

Al analizar la brecha de liquidez, debe tomarse en cuenta que ésta es una medida del exceso o la falta de liquidez en una banda de tiempo determinada.

Las instituciones financieras tienen usualmente brechas de liquidez negativas para las primeras bandas, debido a que generalmente sus pasivos tienen vencimientos más cortos que sus activos.

Una brecha de liquidez acumulada es una medida del exceso o falta de liquidez de la banda uno hasta la banda correspondiente.

### 3.3 Informe de tendencias

Se deberá realizar un informe con un análisis de las tendencias macroeconómicas, financieras y de mercado, su impacto en la liquidez y en los resultados de la Asociación, que muestre la evolución de la liquidez en dólares en el mercado nacional e internacional, así como en colones, en el mercado local.

### 3.4 Pruebas de tensión

#### a) Escenario de tensión moderada:

El escenario de tensión moderada representa una situación que afecta puntualmente a ASEPG, mientras el resto del mercado financiero se mantiene sin variación. Supuestos de la prueba de tensión:

- Disminución de un porcentaje en fuentes de fondeo.
- Reducción en el valor de los activos líquidos en un porcentaje.
- Potenciales decrecimientos o incrementos en ingresos esperados.

- Potenciales requerimientos de efectivo por vencimiento de pasivos a la vista y otros pasivos con opciones de venta.

b) Escenario de Tensión Severa:

El escenario de Tensión Severa representa una situación que afecta al sistema financiero nacional incluyendo a ASEPG. Los efectos de dicha situación impactan tanto en liquidez local como en los precios de los activos líquidos.

Supuestos de la prueba de tensión:

- Liquidez de los mercados y su dinámica en relación con requerimientos de liquidez se ven afectadas.
- Reducción en el valor de los activos líquidos en un porcentaje.
- Potenciales requerimientos de efectivo por contingencias y compromisos a la vista.
- Volatilidad de los depósitos y otros pasivos sin vencimiento contractual específico.

#### 4. Contenido del riesgo de tipo de cambio

##### 4.1 Posición en moneda extranjera

Estructura del balance:

Se debe determinar la estructura del balance en moneda extranjera de la Asociación, para esto se debe considerar la composición de los activos y pasivos.

a) Activos:

- Disponibilidades.
- Inversiones.

- Cartera de crédito.
- Productos por cobrar.
- Estimaciones.

b) Pasivos:

- Cuentas a la vista.
- Depósitos a plazo.
- Líneas de crédito.
- Estimaciones.

#### 4.2 Pruebas de tensión

##### Escenarios de tensión:

Se debe evaluar el impacto en los resultados de la Asociación bajo distintos escenarios, a fin de obtener el impacto en el mes, así como el anualizado; además, se debe evaluar la exposición sobre el patrimonio. Los escenarios son:

- a) Cambio del último mes.
- b) Apreciación según el ancho de bandas.
- c) Pesimista, macro-devaluación.
- d) Apreciación igual al cambio del mes.

#### 5. Contenido del riesgo de tasas de interés

##### 5.1 Tasas activas y pasivas

Se deberán reportar las tasas promedio ponderadas de cada fuente de fondeo, en el caso de las pasivas, y de cada producto financiero, en el caso de las tasas activas.

- Tasas activas.
- Tasa de cartera de crédito.
- Tasa de portafolio de inversiones.
- Tasas pasivas.
- Tasa de depósitos a la vista.
- Tasa de depósitos a plazo.
- Tasa de líneas de crédito.
- Tasa de reportos.

#### 5.2 Margen financiero

Se deberá presentar el margen financiero considerando las tasas activas y pasivas expuestas en el punto anterior, tanto en moneda nacional como extranjera, y consolidar el margen en colones.

Se requiere realizar un análisis de la suficiencia del margen financiero, para garantizar que el resultado cubra correctamente las estimaciones y los gastos de personal y generales.

#### 5.3 Análisis de las brechas

Se debe presentar un análisis de las brechas para moneda nacional y extranjera, estas incluyen en las bandas los activos y pasivos clasificados por su plazo de renovación de tasas. Se recomienda presentar el análisis de brecha acumulado.

#### 5.4 Pruebas de tensión

Se deben plantear dos escenarios de tención tanto para las tasas de interés en colones como en dólares, evaluando el impacto en los resultados:

a) Tasas en colones:

- Supuesto tasas 100 puntos base superior.
- Supuesto tasas 200 puntos base superior.
- Supuesto tasas 100 puntos base inferior.
- Supuesto tasas 200 puntos base inferior.

b) Tasas en dólares.

- Supuesto tasas 100 puntos base superior.
- Supuesto tasas 200 puntos base superior.
- Supuesto tasas 100 puntos base inferior.
- Supuesto tasas 200 puntos base inferior.

#### **6.1.4 Capacitación**

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza y aprendizaje, un conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus cargos actuales y futuros, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.

Puede ser interna o externa, de acuerdo con un programa cuidadosamente elaborado y aprobado, que pueda brindar aportes a la empresa y colaborar con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores; estos elementos representan una mayor productividad e incremento en su labor, pues existe un

mayor conocimiento y, por lo tanto, una mayor eficacia al trabajar; así la empresa obtendrá un trabajador informado y comprometido con su labor.

La formación hacia los trabajadores en prevención de riesgos es una parte importante para el desarrollo de la empresa. Si este tipo de capacitaciones no se implementan en la organización, esta se puede ver expuesta a una alta probabilidad de materialización de riesgos, de ahí la necesidad de que la entidad promueva la cultura preventiva mediante sus capacitaciones, así como una administración integral de riesgos.

Se plantea una propuesta de capacitación integral de riesgos para los colaboradores de ASEPG, la cual debe iniciar con una formación base de riesgo para todo el personal, a fin de nivelar el conocimiento de los colaboradores y luego profundizar con mayor certeza en las capacitaciones de riesgos específicos.

Se considera que todos los colaboradores deben recibir la capacitación sobre todos los riesgos a los que está expuesta la organización, pero se debe hacer énfasis en aquellos específicos que afecten a cada departamento.

#### **6.1.5 Culturización de la administración integral de riesgo**

Con el fin de generar y desarrollar una cultura de administración integral de riesgos dentro de la organización, se propone que los objetivos estratégicos que se plantee para cada una de las áreas de la organización se encuentren alineados con los indicadores de riesgo que haya definido la Junta Directiva como límites máximos de tolerancia. Con esta medida se estará haciendo de la administración de riesgos parte integral de las decisiones del negocio, adicionalmente se estará culturizando

en una primera instancia a las jefaturas, y con ello, podrán apoyar a la unidad de riesgo a implementar la cultura de administración de riesgo en los colaboradores a su cargo.

### 6.1.6 Diagrama de Gantt

Actividad	Responsable	Meses del Año 2019											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Creación de Unidad de Riesgo	Junta Directiva	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Riesgo de Liquidez</b>													
Seguimiento a la estructura del balance	Coordinador Financiero	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Definición de políticas por uso de fondos	Coordinador Financiero	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Medición a los descalces o brechas	Coordinador Financiero	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elaboración de informes	Coordinador Financiero	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Índice de liquidez	Coordinador Contabilidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Calce de plazos	Coordinador Contabilidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Saldo de caja a un mes	Tesorero	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Proporción de activos líquidos	Coordinador Financiero	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Riesgo Operativo</b>													
Definición de la estrategia	Gerente General	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Riesgo de Mercado por tipo de cambio</b>													
Índice de riesgo cambiario	Coordinador Financiero	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Posición neta sobre patrimonio	Coordinador Financiero	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cobertura de pasivos en moneda extranjera	Coordinador Financiero	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Planes de Contingencia</b>													
Elaboración del plan	Oficial de Riesgo Coordinador Financiero	-	-	-	X	X	X	-	-	-	-	-	-
Aprobación del plan	Junta Directiva	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-
Distribución del plan	Oficial de Riesgo	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-
<b>Informe de Riesgos</b>													
Elaboración del informe	Oficial de Riesgo	-	-	-	-	-	-	X	X	X	X	X	X
Distribución del informe	Oficial de Riesgo	-	-	-	-	-	-	X	X	X	X	X	X

### **6.1.7 Cronograma para la implementación con la Asociación**

1. Entrega de la propuesta – 03 de diciembre del 2018.
2. Presentación ante la Junta Directiva – 10 de diciembre del 2018.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Álvarez Venegas, R; Paredes Hernández, L. y Arteaga Pérez, J.; (2015) *Guía Metodológica para la Elaboración de Proyectos en Posgrado*. 1ª ed. México: Universidad Internacional.

ASEPG; (2018) *Beneficios Solidarios para Empleados de Procter & Gamble*. Costa Rica. Recuperado de <http://www.asepg.com/contenido/>

ASEPG; (2017) *Informe de Junta Directiva*. Manuscrito no publicado.

ASEPG; (2018) *Newsletter ASEPG-Abril 2018*. Costa Rica.

Barquero de León, E. y Borge García, M.; (2012) *Administración integral de riesgos en la compañía Financiera G&T Continental Costa Rica S.A.* (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Latina de Costa Rica. Costa Rica.

BPI; (2014) *Elementos Fundamentales de un Buen Proceso de Planificación de Capital*. Suiza. Recuperado de: [https://www.bis.org/publ/bcbs277\\_es.pdf](https://www.bis.org/publ/bcbs277_es.pdf)

BPI; (2013) *Carta Estatutaria del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea*. Suiza. Recuperado de: [https://www.bis.org/bcbs/charter\\_es.pdf](https://www.bis.org/bcbs/charter_es.pdf)

Bermúdez Fernández, J.; Cordero Ramírez, H.; Jiménez Capuano, V.; Padilla Chacón, M. Y Ruiz Song, A.; (2014) *Propuesta de Fortalecimiento del Sistema de Control Interno y Gestión de Riesgos en el Departamento Financiero Contable del Colegio de Farmacéuticos de Costa Rica* (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de Costa Rica. Costa Rica.

Bernal Torres, C.; (2010) *Metodología de la Investigación*. 3ª ed. Colombia: Pearson Educación.

BN Valores; (2018) *Reporto Tripartito*. Costa Rica. Disponible en: <https://www.bnvalores.com/app/infobursatil/HTML/reportos.html>

Cisneros, M. (2018). *Nueva jerarca de SUGEF buscará fortalecer el control de riesgo dentro de las entidades financieras*. Costa Rica: Periódico El Financiero. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/finanzas/nueva-jerarca-de-sugef-buscara-fortalecer-el/3PEILKA2AZEXHETTFYY7JKZIQU/story/>

Gitman, L. y Joehnk, M.; (2009). *Fundamentos de Inversiones*. 10ª ed. México: Pearson Educación.

Gitman, L.; (2007). *Principios de Administración Financiera*. 11ª ed. México: Pearson Educación.

González Vallejo, L.; Guerra Vargas, G. y Jara Ocampo, A.; (2018) *Manual Normas A.P.A. Citas y Referencias Bibliográficas*. 1ª ed. Costa Rica: U.H.

González Zamora, I. y Iglesias Reyes D.; (2015) *Beneficios y Riesgos en la Inversión en Instrumentos Financieros a través de las Sociedades de Inversión. Una Estrategia de Divulgación para el Pequeño Inversionista*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Autónoma del Estado de México. México.

Hernández-Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, Pilar.; (2014) *Metodología de la Investigación*. 6ª ed. México: McGraw Hill.

Hernández y Rodríguez, S.; (2011). *Introducción a la Administración*. 5ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

ICONTEC. (2014). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000 Gestión del Riesgo. Principios y Directrices*. INCOTEC. Colombia.

Jara Mora, P.; (2016) *Propuesta para el Mejoramiento de la Gestión de la Cartera de Inversiones de la Asociación Solidarista de la Empresa ABC, S.A.* (Tesis inédita de Maestría). Universidad de Costa Rica. Costa Rica.

Koontz, H.; (2017). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*. 15ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

Koontz, H. y Weihrich, H.; (2013). *Elementos de Administración*. 8ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

Ley N° 6970. Ley de Asociaciones Solidaristas, LA GACETA, N° 227, 28 de noviembre de 1984, San José, Costa Rica, (1984).

Ley N° 7558. Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, LA GACETA N° 225, 27 de noviembre de 1995, San José, Costa Rica, (1995).

Muñoz, C.; (2015) *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. 3ª ed. México.: Pearson Educación.

Ochoa Japa, V. y Pineda Tenesaca, P.; (2015) *Evaluación de Riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda. – Gualaquiza en el periodo 2013-2014* (Tesis inédita de Contaduría). Universidad de Cuenca. Ecuador.

Pazos Jiménez, E.; (2011) *Manual para el Curso de Métodos de Investigación*. 1ª ed. San José, C.R.: Secade.

Rojas Santiago, E.; Reséndiz Guzmán E.; Alcaraz Nava, F.; Reyna Herrera, J.; Tovar Flores, K.; León Rodríguez, V.; (2014) *Portafolios de Inversión con Activos Riesgosos y Libres de Riesgo*. 1ª ed. México: Instituto Politécnico Nacional.

Ruiz Narcia, J. (2016). *Riesgo y rendimiento, un binomio inseparable*. México: Revista Fortuna. Recuperado de: <http://revistafortuna.com.mx/contenido/2016/04/22/riesgo-y-rendimiento-un-binomio-inseparable/>

Sánchez García, Y.; (2015) *Evaluación del Modelo de Markowitz con Parámetros Estimados por Diferentes Métodos*. (Tesis inédita de Maestría). Instituto Politécnico Nacional. México.

Santillana González, J.; (2015) *Sistemas de control interno*. 3ª ed. México: Pearson Educación.

Santillana González, J.; (2013) *Auditoría Interna*. 3ª ed. México: Pearson Educación.

SUGEF; (2010) *Acuerdo SUGEF 2-10. Reglamento sobre la Administración Integral de Riesgos*. Costa Rica: La Gaceta N° 137 del 15 de julio del 2010.

SUGEF; (2013) *Acuerdo SUGEF 17-13. Reglamento sobre la Administración del Riesgo de Liquidez*. Costa Rica: La Gaceta N° 166 del 30 de agosto del 2013.

SUGEF; (2016) *Acuerdo SUGEF 18-16. Reglamento sobre Gestión del Riesgo Operativo*. Costa Rica: La Gaceta N° 97 del 20 de mayo del 2016.

SUGEF; (2017) *Acuerdo SUGEF 24-00. Reglamento sobre la Administración del Riesgo de Mercado, de Tasas de Interés y de Tipos de Cambio*. Costa Rica: La Gaceta N° 128 del 6 de julio del 2017.

SUGEF; (2017) *Acuerdo SUGEF 24-00. Reglamento para Juzgar la Situación Económica-Financiera de las Entidades Fiscalizadas*. Costa Rica: La Gaceta N° 128 del 6 de julio del 2017.

SUGEF; (2018) *Antecedentes*. Costa Rica. Disponible en: [https://www.sugef.fi.cr/sobre\\_sugef/antecedentes/](https://www.sugef.fi.cr/sobre_sugef/antecedentes/)

Universidad Hispanoamericana; (2018) *Guía, Trabajos Finales de Graduación, Tesinas y Tesis en Ciencias Sociales*. 1ª ed. Costa Rica: U.H.

Vargas, J. y Cruz, J. (2015). "Generación del valor a partir de la gerencia del riesgo sistemático". *Revista Finanzas y Política Económica*. 7 (1): 55-82.

Vásquez Osegueda, E y Castro de Flamenco, E.; (2014) *Consultoría sobre un sistema para administración integral de riesgos en CrediQ, S.A. de C.V., basado en el modelo COSO ERM* (Tesis inédita de Maestría). Universidad de El Salvador. El Salvador.

## **GLOSARIO**

**Activos Líquidos:** Activos que pueden convertirse a corto plazo en dinero en efectivo sin perder valor y que al ser bienes sin tener postergación se les puede transformar en efectivo.

**Alcance:** Importancia, trascendencia o valor de una cosa, generalmente no material.

**Asamblea:** Reunión general de miembros de la asociación para decidir sobre asuntos comunes.

**Binomio:** Conjunto de dos personas o cosas tomadas como unidad o como elementos en equilibrio o dependientes uno de otro.

**Capital:** El valor de los bienes o el dinero que los socios aportan.

**Cartera de inversiones:** Combinación de activos financieros en los cuales se invierte. Una cartera de inversiones puede estar compuesta por una combinación de algunos instrumentos de renta fija y renta variable.

**Cíclico:** Que se repite regularmente cada cierto tiempo.

**Comité:** Conjunto de personas elegidas para desempeñar una labor determinada, especialmente si tiene autoridad o actúa en representación de un colectivo.

**Conmensurado:** Medir con la debida proporción.

**Control:** Conjunto de mecanismos y dispositivos que regulan el funcionamiento de una máquina, un aparato o un sistema.

**Crisis:** Momento decisivo y grave de un asunto o situación que puede tener consecuencias importantes.

**Devaluación:** Disminución del valor de una moneda respecto de otra, la devaluación del dólar.

**Dinámico:** Que implica movimiento o lo produce.

**Disponibilidades:** Aquellas partidas del activo que representan bienes que pueden destinarse de modo inmediato para hacer frente a las obligaciones.

**Egresos:** Salida de dinero de las arcas de una empresa u organización.

**Estudio:** Acción de estudiar, ejercicio o esfuerzo del entendimiento o la inteligencia para comprender o aprender algo, en especial una ciencia o un arte.

**Evaluar:** Atribuir o determinar el valor de algo o de alguien, teniendo en cuenta diversos elementos o juicios.

**Financiar:** Suministrar dinero a una persona para que desarrolle cierta actividad, o a una empresa para fomentar su desarrollo o ponerla en funcionamiento.

**Fluctuación:** Aceleraciones y desaceleraciones en las tasas de Crecimiento Económico en momentos puntuales.

**Gestión:** Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

**Incertidumbre:** Falta de seguridad, de confianza o de certeza sobre algo, especialmente cuando crea inquietud.

**Indicadores:** Elemento que se utiliza para indicar o señalar algo.

**Índice:** Valor numérico que expresa la relación estadística entre varias cantidades referentes a un mismo fenómeno.

**Integral:** Que comprende todos los aspectos o todas las partes necesarias para estar completo.

**Instaurar:** Establecer o fundar una cosa, especialmente una costumbre, una ley o una forma de gobierno.

**Invertir:** Emplear una cantidad de dinero en un proyecto o negocio para conseguir ganancias.

**Investigar:** Hacer las diligencias necesarias para descubrir algo.

**Junta Directiva:** Es el órgano societario de administración de la empresa, se compone por nueve miembros principales con sus respectivos suplentes, elegidos por la Asamblea General de Accionistas.

**Limitación:** Circunstancia o condición de algo o de alguien que limita, impide o dificulta su desarrollo.

**Liquidez:** Capacidad que tiene una persona, una empresa o una entidad bancaria para hacer frente a sus obligaciones financieras.

**Matriz:** Conjunto de números o signos algebraicos distribuidos en filas y columnas y dispuestos en forma de rectángulo sobre el que se definen ciertas operaciones.

**Mercado:** Lugar teórico donde se encuentra la oferta y la demanda de productos y servicios y se determinan los precios.

**Método:** Modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.

**Minucioso:** Que se hace con detenimiento y cuidando los más pequeños detalles.

**Mitigar:** Atenuar o suavizar una cosa negativa.

**Obstaculizar:** Poner obstáculos a algo o alguien para la consecución de una meta.

**P&G:** Procter and Gamble, compañía trasnacional con sede en Cincinnati, Ohio, Estados Unidos, establecida en Costa Rica en el 2001, actualmente cuenta con un centro de servicios financieros y de planeación.

**Pasivos líquidos:** Son la suma de moneda y depósitos en el banco central, más: los depósitos transferibles, los depósitos a plazo y de ahorro, depósitos transferibles en moneda extranjera, certificados de depósito y acuerdos de recompra de títulos, los cheques de viajero, los depósitos a plazo en moneda

extranjera, papeles comerciales y las acciones de fondos comunes de inversión o los fondos de inversión en activos del mercado.

**Patrimonio:** Diferencia entre los valores económicos pertenecientes a una persona o a una empresa y sus deudas u obligaciones.

**Paulatinamente:** Se aplica a lo que se produce o hace con lentitud o de forma gradual.

**Plantear:** Pensar o exponer esquemáticamente la manera de solucionar un problema o de llevar a cabo algo.

**Política:** Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.

**Recesión:** Es la disminución o pérdida generalizada de la actividad económica de un país o región, medida a través de la bajada, en tasa anual, del Producto Interior Bruto (PIB) real, durante un periodo suficientemente prolongado.

**Reglamento:** Colección ordenada de reglas o preceptos, que por la autoridad competente se da para la ejecución de una ley o para el régimen de una corporación, una dependencia o un servicio.

**Rendimiento:** Utilidad de una cosa en relación con lo que cuesta, con lo que gasta, con lo que en ello se ha invertido, etc., o fruto del trabajo o el esfuerzo de una persona.

**Revaluación:** Aumento del valor de una cosa, especialmente de una moneda.

Riesgo: Posibilidad de que se produzca un contratiempo o una desgracia, de que alguien o algo sufra perjuicio o daño.

Solvente: Que puede responder a una deuda económica o hacerse cargo de una obligación.

Suficiencia Patrimonial: Es la relación porcentual de cobertura que tiene una entidad financiera de los posibles riesgos ponderados de sus partidas de activos, sensibilizadas con partidas no asignables y de riesgo inherentes de la actividad.

Tolerancia: Nivel de riesgo que se está dispuesto a aceptar frente a periodos de volatilidad del mercado.

## **ANEXOS**

## Lista de Cotejo para evaluación de riesgos presentes en ASEPG

Documento	Si	No	Fecha Act.	Próxima Act.	Responsable	Comentarios
Riesgo Operativo						
Definición de una estrategia para gestionar el riesgo		X	-	-	-	Únicamente se cuenta con un plan estratégico para la organización, el cual no contempla ningún tipo de riesgo.
Política para la gestión del riesgo		X	-	-	-	Se cuenta con un reglamento para el Comité de Control Interno, en el cual se identifican los riesgos, pero se deja a criterio del comité como afrontarlos.
Manual de administración integral del riesgo		X	-	-	-	Se encuentra entre los planes a mediano plazo.
Política de inversiones	X		14-04-2016	Cuando se considere necesario	Junta Directiva	Se cuenta con un reglamento el cual es revisado anualmente por la JD.
Manual de procedimientos para las inversiones	X		13-04-2016	Cuando se considere necesario	Junta Directiva	Se norma por medio de Normas de Operación de Tesorería en capítulo VII
Auxiliar de las cuentas de inversión	X		Al cierre de Abril	Actualización mensual	Unidad de Contabilidad	Cuenta con la información necesaria para un adecuado seguimiento y toma de decisiones.
Comité de inversiones		X	-	-	-	Se cuenta con el Comité de Finanzas en el cual recaen las responsabilidades de inversión.
Evaluación de Auditoría Externa	X	-	Septiembre 2017	Septiembre 2018	Diaz & Villalta, Contadores Públicos Autorizados.	Los estados financieros son auditados anualmente al cierre del periodo fiscal.
Información, indicadores y reportes		X	-	-	-	No se cuenta con ningún tipo de documentación o informe periódico adicional a lo indicado anteriormente.
Riesgo de Liquidez						
Definición de las responsabilidades de la Junta Directiva	X					
Definición de una estrategia para gestionar el riesgo		X	-	-	-	Únicamente se cuenta con un plan estratégico para la organización, el cual no contempla ningún tipo de riesgo.
Definición del perfil de riesgo		X	-	-	-	No está definido.
Políticas y procedimientos para la administración del riesgo		X	-	-	-	Se cuenta con un reglamento para el Comité de Control Interno, en el cual se identifican los riesgos, pero se deja a criterio del comité como afrontarlos.
Información, indicadores y reportes		X	-	-	-	No se cuenta con instrumentos periódicos para medir el riesgo.
Plan de contingencia		X				No se cuenta con uno.
Riesgo de Tipo de Cambio						
Definición de una estrategia para gestionar el riesgo		X				Únicamente se cuenta con un plan estratégico para la organización, el cual no contempla ningún tipo de riesgo.
Política para la gestión del riesgo		X	-	-	-	No se cuenta con una.
Manual de administración integral del riesgo		X				Se planea su creación en el mediano plazo.

## **Cuestionario para entrevista a gerencia de ASEPG**

1. Nombre: Alejandro Centeno Rojas
2. Profesión: Licenciatura en Contaduría Pública, Licenciatura en Finanzas, Maestría en Economía, CPA en Auditoría.
3. Puesto en la organización: Gerente General de ASEPG
4. Tiempo en el puesto: 1 año
5. Lugar y fecha de la entrevista: 6 de agosto del 2018
6. ¿Cómo se controla actualmente el riesgo por parte de la administración de ASEPG?

R/ Lo importante es el tema del ambiente de control interno, toda empresa debe tener un control interno; son todas aquellas acciones que hacemos como gerentes o administradores de recursos que son de terceros para mejorar precisamente, o eliminar el riesgo o la probabilidad de riesgo de la pérdida del capital o patrimonio de los asociados. Entonces en este sentido hemos identificado que son ciertos proceso críticos en la administración de los recursos que necesitan estar normados; en este caso el manejo en aportes que hace P&G a la Asociación, que son entre 300 y 400 millones de colones mensuales, actualmente con IBM, una serie de empleados que está asumiendo Procter está generando mayores ingresos, ahorita de recursos que vienen propiamente de IBM, todo eso significa que tenemos que tomar esos recursos para hacer frente a los créditos que piden los asociados y las inversiones que se tienen que hacer para cumplir con lo que establece

SUGEF, que es el 15% de liquidez en títulos valores del Banco Central, así como por ejemplo el pago normal que se hace a los empleados (de la asociación), lo que es el alquiler, también ver todo lo que son la administración de los gimnasios que tiene actualmente la asociación, el restaurante que es una de las áreas más grandes y complicadas a nivel administrativo y todo lo que son las propiedades inmobiliarias, entonces cada uno de estos negocios que podemos decir son 7, tiene sus riesgos. Entonces se administra en base a que exista normativa y revisiones periódicas que hacemos de todos los resultados que están generando esas unidades.

7. ¿Considera adecuados los controles actuales en el manejo de la cartera de recursos propios?

R/ Sí, una asociación es de tamaño entre pequeña y mediana, no tenemos grandes recursos para invertir, entonces eso es importante, la gestión de cartera no es una de las actividades más fuertes como sí lo es el crédito de los asociados. Entonces la cartera se maneja muy conservadoramente, es un 15% en títulos del Banco Central, los cuales no pueden estar apalancados, es decir tienen que estar libres completamente de cualquier tipo de garantía o “*backup*” que podríamos utilizar, y la mayoría de recursos los tenemos a la vista, es decir, en fondos de inversión prioritariamente, esos fondos de inversión generalmente son títulos o carteras que sean 100% públicas o bien, títulos que componen esas carteras de los fondos tienen que ser títulos AAA que sea determinado en el fondo el prospecto del fondo de

inversión, que sean ojalá títulos de bancos privados de primer orden como el Scotiabank, Davivienda, Banco Promérica; pero bancos pequeños como Cathay o ciertos bancos normalmente no invertimos, y las cooperativas que también sean cooperativas de primer orden, en el caso de los fondos de inversión no se permite que se invierta en cooperativas, pero sí podríamos directamente invertir títulos en las cooperativas que eso nos ayuda mucho con un tema de la rentabilidad, porque podemos comprar un título a una fecha específica de vencimiento, nos genera una mayor rentabilidad que un fondo o que el mismo Banco Central.

8. ¿Cuál de los siguientes riesgos considera el más crítico para el manejo de la cartera de recursos propios, de liquidez, tipo de cambio u operativo?

R/ Pondría en primer orden la liquidez, en el segundo el operativo y tercero el tipo de cambio. Generalmente el tipo de cambio no tiene mucha relevancia porque nuestra cartera es casi en colones, la mayoría de los ingresos que provienen de los asociados es prácticamente en colones entonces el diferencial cambiario no nos afecta tanto porque no tenemos tanto, ni pasivos ni inversiones, hay algunos créditos pequeños que los asociados han requerido en dólares, pero es por ejemplo los carros. El tema de la liquidez es importante porque puede ser que ahorita yo quisiera vender un título y como estamos valorando a precios de mercado puede ser que el título esté generando una minusvalía y genere pérdida, entonces ese es el más importante, el riesgo de liquidez no depende directamente de la asociación,

depende del mercado, y ante lo que está pasando ahorita que hay una cierta incertidumbre de mercado por saber hacia dónde van las tasas de interés de cara a una aprobación de un Plan Fiscal en la cual hasta los excedentes o los alquileres, los gimnasios que son negocios que actualmente tenemos. genera esta incertidumbre que los bancos no saben si aumentamos o no aumentamos las tasas de interés. Si vemos por ejemplo la curva soberana que es la curva de títulos de largo plazo del Banco Central que es la que se utiliza para que un corredor de bolsa te diga a vos si invertir a corto o mediano plazo estamos viendo que hay una tendencia en menores a un año en subir las tasas, cuando suben las tasas, lo que hace es que los precios de los títulos bajan, ya que tienen una relación inversa, si los títulos del gobierno empiezan a bajar, las tasas de interés y los títulos se aprecian y hay ganancias de capital, entonces en este momento este es el principal factor que yo podría ver a una persona o institución que tenga altos volúmenes de carteras invertidas porque la liquidez no necesariamente la vaya a tener para poder hacerle frente a un cambio en las tasas de interés. Porque tampoco se pretende que usted compre los títulos y los deje ahí hasta el vencimiento, la idea es que le dé movimiento de tal manera que si las tasas están subiendo, aprovechar cambiar la cartera y comprar títulos con tasas más altas. En el caso del operativo como está bien, es sencillo porque no tenemos gran volumen de cartera, manejamos un vencimiento de un título para una renovación y los fondos que se manejan líquidos se manejan en fondos de

inversión, y en todos están debidamente registradas las firmas de las personas que puedan o no realizar la inversión, en este caso el gerente, el coordinador financiero contable, y en su defecto le llega a todos los miembros de junta directiva copia de todos los movimientos que se están realizando. Entonces operativamente no veo un riesgo como de no renovación, tal vez el riesgo podría ser eventual, que no tengamos el 15% del Banco Central pero cada mes eso lo hacemos, lo coordinamos, estamos cumpliendo con eso. En realidad, creo que existe muy buena comunicación con corredores que le dan movimiento a nuestras carteras y ellos casi siempre nos notifican, porque ahorita una de las cosas que están pasando en los puestos de bolsa con los ajustes que se han dado es que los clientes que manejan los puestos deben clasificarse en profesionales y no profesionales. Los que son no profesionales son los que a la mayoría de corredores le tienen que dar una explicación de cómo se maneja el mercado para poder hacer los movimientos en bolsa, y los profesionales en este caso serían aquellas empresas que tienen dentro de su estructura personal que sí sabe de inversiones, generalmente es más fácil la comunicación y la participación del corredor porque pueden por sí solos los clientes tomar decisiones de inversión, entonces eso es una práctica en el mercados; los corredores están como encima de uno para no perder a los clientes, ya que ganan por comisión, entonces se les ha hecho cada día más pequeño el mercado, hay mucho corredor de bolsa.

9. ¿Cuáles son las perspectivas para ASEPG a corto y mediano plazo en el manejo de los riesgos?

R/ Ahorita queremos hacer una manual porque no lo tenemos, que es un manual de administración de riesgo, tenemos identificados los riesgos en cada uno de los negocios: inmobiliario, tipo de cambio, liquidez, operativo, legal, de imagen, y una serie de riesgos están definidos en el reglamento de control interno si lo tenemos identificado; lo que no estamos teniendo ahorita es el manual de manejo de esos riesgos, es decir, cómo vamos a atacar cada uno de los riesgo, por decirte algo, riesgo de liquidez. Si hay riesgo de liquidez cómo hacer para que lo manejes en el momento que aparezca para minimizar la probabilidad que el riesgo se materialice, porque al final no es evitar el riesgo, es cómo lo administras para reducir el impacto, eso es de corto plazo lo que estamos trabajando en el manual de administración de riesgos, adicionalmente va acompañado del manual de procedimientos que tampoco tenemos; son una de las cosas que están en proceso de construcción, una de las tareas que logramos identificar, tenemos todos los manuales de puestos, los perfiles, los reglamentos, las normas, los estatutos, las políticas de operación y demás, pero en procedimiento puro, eso estamos construyéndolo.

10. ¿Qué efectos tendría para ASEPG el ser incluido dentro de las entidades financieras supervisadas por SUGEF y su respectiva aplicación de la normativa en consulta?

R/ En el caso específico de SUGEF hay que tener claro que cuando entra a supervisar una entidad lo primero que se basa es en gobierno corporativo: cómo está el manejo, si incluye normativa, políticas de administración, estatutos y todo lo demás, posiblemente vea el tema de planificación, cómo planifica esa institución la parte estratégica, como está el presupuesto, y después viene el tema del manejo de todo lo que son riesgos y demás. Actualmente si yo valoro un poco la asociación, creo que estaríamos como a un 80% o 90% preparados para una supervisión, creo que nos iría bien en términos de que hoy tenemos una muy buena administración de gobierno corporativo, tenemos la normativa y tenemos una estructura que le da peso a todas las áreas para la administración general de los recursos de la asociación. Cuando ya entramos a lo que es planificación estamos muy bien: contamos con un plan estratégico 2017-2020, tenemos una buena planificación de presupuesto, por ejemplo, el 30 de septiembre termina el periodo y ya hoy estamos trabajando en el presupuesto del periodo 2019, donde reunimos a todos los coordinadores, vemos inflación, tipo de cambio, vemos perspectiva de crecimiento. Por ejemplo, en los productos que componen la alimentación de los empleados de la Asociación, en este caso de P&G, que es todo un restaurante, tiene que planificarse con una serie de mejoras que hemos venido implementando, creo que sí nos iría muy bien, ahora que propiamente la administración de los riesgos, que eso es en lo que se estaría basando SUGEF, sí tendríamos que valorar un poco que somos

una asociación un poco flexible, diría yo, en el otorgamiento de créditos, tal vez porque somos una asociación que va en procura del asociado, entonces sí aplicamos en algún momento estudios muy finos en el nivel de endeudamiento y de ciertas cosas. De cara a un banco no aplicaría a algunos asociados, estaría en niveles en que no se les podría prestar hasta cierto monto, ahí tal vez hemos sido un poco flexibles, siempre manteniendo un nivel de riesgo adecuado, en sentido de que cuando piden préstamos sobre sus ahorros, aunque la persona tenga un crédito hipotecario o un crédito con fianza, reforzamos con otros fiadores, o reforzamos con otra prenda, tal vez es importante cuando son marido y mujer que trabajan en la misma empresa, manejamos montos conjuntos, pero es algo que de cara a la SUGEF si lo ve como banco es posible que haya observaciones del nivel de endeudamiento de algunos asociados.

11. ¿Qué espera de un plan de administración del riesgo para ASEPG?

R/ Que en los niveles de riesgo se establezca un VAR que estaría dispuesto a asumir en pérdidas esperadas hasta el movimiento de mercado, debería tener un VAR mínimo de la cartera que podría mantener, que sé yo, si defino que el VAR de la cartera es 1.75, entonces yo debería decir cuál es el nivel de tolerancia de ese 1.75 hacia arriba o hacia abajo. Esperaría de ese manual al menos una propuesta de ese nivel de riesgo que estaría asumiendo la cartera de crédito posible ante movimientos bruscos del mercado. Yo esperaré el establecimiento de un límite y un seguimiento mensual de ese

límite y qué cosas haría yo en caso que empiece a subirse ese nivel de riesgo, o para disminuirlo, cuanto es el periodo en el cual podría ajustarlo, por ejemplo, si se define que es 1.75 y al mes está en 1.80 cuales son las acciones para bajarlo otra vez a 1.75, o después considerar si está mal, más que cuando se empiezan a establecer límites generalmente hay que conocer un poco la cartera en el movimiento que ha tenido en el tiempo, y eso es algo que no ha habido. Para mí como administrador y como gerente ha sido un poco complicado algunas cosas porque no he sido el gerente de años, apenas tengo un año, apenas estoy viendo cómo se comportan ciertas cosas en los negocios que se dan, por ejemplo, el caso de las carteras, del gimnasio, del inmobiliario, del restaurante, que ha sido como un aprender.

12. ¿Cuál sería la contribución de un plan de administración del riesgo para ASEPG?

R/ Sería el seguimiento y fortalecimiento del control interno, porque toda acción que yo haga en procura de contribuir a que el patrimonio de los asociados no se vea afectado, en esa medida podría decir que me contribuye o no, ante situaciones de riesgo específicamente de la cartera.

13. Comentarios adicionales sobre el tema.

R/ Si bien es cierto que somos muy conservadores, hay otros instrumentos de mercado en los cuales se puede invertir que generan una rentabilidad adecuada, podría hablar de acciones, específicamente en bolsa, se podría hablar de nuevas emisiones privadas de empresas que están naciendo en

Costa Rica que quieren invertir en bolsa y que podríamos hacer uso de los excedentes o de las utilidades que esas empresas tienen para desarrollar el país, entonces podría evaluarse eventualmente que un porcentaje de esa cartera podría estar invirtiendo en este tipo de instrumentos siempre y cuando su peso relativo no sea muy grande en relación con la cartera.

## Cuestionario para entrevista a expertos

1. Nombre: Alexander Cordero
2. Profesión: Máster en Administración de Empresas
3. Organización: SUGEF
4. Puesto en la organización: Analista Financiero Fiscalizador
5. Tiempo en el puesto: 30 años
6. Lugar y fecha de la entrevista: Heredia, 8 de agosto del 2018
7. ¿Cuál es la perspectiva de SUGEF en cuanto al manejo de la administración integral del riesgo para las Asociaciones Solidaristas?

R/ Tema de lavado de dinero y supervisión basada en riesgo, una supervisión total.

8. ¿Considera que las Asociaciones Solidaristas se encuentran expuestas a un mayor riesgo que otros tipos de entidades financieras? ¿Por qué?

R/ Sí, 1734 Asociaciones Solidaristas serán supervisadas del Focus Group todas serían intervenidas, lo cual afectaría capital y puestos de trabajo.

9. ¿Cuáles son los efectos esperados al incluir a las Asociaciones Solidaristas como parte de las entidades supervisadas por SUGEF e incluir la normativa en consulta dentro de su operación?

R/ Normalizar los ingresos del estado y proteger los fondos de los inversionistas.

10. ¿Cuál de los siguientes riesgos considera que es más crítico para el manejo del portafolio de inversión en una asociación solidarista: liquidez, riesgo de mercado, u operacional, ¿y por qué?

R/ Operacional, por el desconocimiento de la parte gerencial del riesgo operativo y la supervisión basada en riesgo.

11. ¿Cuáles son los principales riesgos que enfrenta el sistema financiero nacional?

R/

- Riesgo de mercado, al ser un país dedicado a servicios compartidos, inversiones colibrí, por ejemplo, Intel que se está yendo.
- Exceso de competencia externa.
- Normativa vigente desactualizada (supervisión basada en riesgo, se aplica Basilea II y se requiere aplicar Basilea III).

12. Comentarios adicionales sobre el tema.

R/ El mal cálculo de las entidades para determinar el nivel de riesgo, el desconocimiento en cuanto a las inversiones extranjeras, el desconocimiento de las gerencias de la normativa vigente, y la evasión de las asociaciones de no realizar el objetivo para el cual son creadas de nivel social.

## Cuestionario para entrevista a miembros de la Junta

### Directiva de ASEPG

1. Nombre: Christopher Ramírez Espinoza
2. Profesión: Lic. Contaduría Publica
3. Puesto en la junta directiva: Tesorero
4. Tiempo en el puesto: 3 meses, 1 y 6 meses Vocal 1.
5. Fecha: 16 de agosto del 2018
6. ¿Conoce o ha escuchado el concepto de riesgo?
  - a.  Sí
  - b.  No
  - c.  NS / NR
7. De los siguientes riesgos, ¿cuáles conoce o ha escuchado?
  - a.  Liquidez
  - b.  Tipo de cambio
  - c.  Operativo
  - d.  Todas las anteriores
  - e.  Ninguno
8. ¿Cuál de los siguientes riesgos considera el más crítico para el manejo de la cartera de recursos propios: liquidez, tipo de cambio u operativo?

R/ Operativo

9. ¿Considera que la administración de la asociación realiza una adecuada administración del riesgo? ¿Por qué?

R/ No, actualmente no existe una matriz de riesgo ni calce de plazos.

10. ¿Cuáles son las perspectivas para ASEPG a corto y mediano plazo en el manejo de los riesgos?

R/ Invertir más en mecanismos que permitan mitigar el riesgo.

11. ¿Qué efectos tendría para ASEPG el ser incluido dentro de las entidades financieras supervisadas por SUGEF y su respectiva aplicación de la normativa en consulta?

R/ Un mejor control y supervisión basados en una normativa específica.

12. ¿Considera necesaria la implementación de un plan de administración del riesgo? ¿Por qué?

R/ Sí, todas las empresas necesitan tener clara la administración del riesgo sin importar el tipo de negocio.

13. ¿Qué espera de un plan de administración del riesgo para ASEPG?

R/ Que incluya los componentes necesarios que permitan mitigar potenciales riesgos de una manera oportuna.

14. ¿Cuál sería la contribución de un plan de administración del riesgo para ASEPG?

R/ Mitigar el riesgo para evitar futuras pérdidas de capital, excedentes. Trabajar bajo un ambiente más seguro.

## Cuestionario a funcionarios de ASEPG

1. Nombre:
2. Profesión:
3. Puesto en la organización:
4. Tiempo en el puesto:
5. Fecha:
6. ¿Conoce o ha escuchado el concepto de riesgo?
  - d.  Sí
  - e.  No
  - f.  NS / NR
7. De los siguientes riesgos, ¿cuáles conoce o ha escuchado?
  - a.  Liquidez
  - b.  Tipo de cambio
  - c.  Operativo
  - d.  Todas las anteriores
  - e.  Ninguno
8. ¿A cuáles de los siguientes riesgos considera que se expone la Asociación en mayor medida?
  - a.  Liquidez
  - b.  Tipo de cambio
  - c.  Operativo

- d. Todas las anteriores
  - e.  Ninguno
9. ¿Conoce las políticas y reglamentos sobre el manejo de inversiones?
- a.  Sí
  - b.  No
  - c.  NS/NR
10. ¿Cuenta con un manual de procedimientos para su puesto?
- a.  Sí
  - b.  No
  - c.  NS/NR
11. ¿A cuáles de los siguientes riesgos considera que se expone en su puesto?
- a.  Liquidez
  - b.  Tipo de cambio
  - c.  Operativo
  - d.  Tasas de interés
  - e.  Todas las anteriores
  - f.  Ninguno
12. ¿Considera que la administración de la asociación realiza una adecuada administración del riesgo?
- a.  Sí
  - b.  No
  - c.  NS / NR

13. ¿Considera necesaria la implementación de un plan de administración del riesgo?

- a.  Sí
- b.  No
- c.  NS / NR

14. ¿Conoce la normativa SUGEF para el manejo de riesgos?

- a.  Sí
- b.  No
- c.  NS / NR

15. ¿Considera que la inclusión de las asociaciones solidaristas como parte de las entidades supervisadas por SUGEF afectará las labores de su puesto?

- a.  Sí
- b.  No
- c.  NS / NR