

“Análisis de la gestión de riesgo en el Fondo de Empleados FEINGE”

Jeancarlo Ferro Arango

Cesar Fernando Luengas Patiño

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad

Administración de Empresas

Bogotá

25 de marzo de 2020

“Análisis de la gestión de riesgo en el Fondo de Empleados FEINGE”

Jeancarlo Ferro Arango

Cesar Fernando Luengas Patiño

Asesores

Hernando Espitia Lopez

Mario Rafael Rodriguez Clavijo

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad

Administración de Empresas

Bogotá

25 de marzo de 2020

RESUMEN

En el presente trabajo se realizó un diagnóstico del Fondo de Empleados de las Instituciones Geológico Mineras (FEINGE) en el que se identificó, analizó y cuantificó los riesgos que puede enfrentar el Fondo de Empleados (FEINGE), dada su actividad definida en la prestación de servicios de ahorro y crédito a sus asociados, la cual está enmarcada bajo la Ley 1481 de 1989, a su vez el Fondo debe ceñirse en ofertar sus servicios bajo las modalidades, y con los requisitos, condiciones y garantías que establecen las normas que reglamentan la materia expedidas por el Gobierno Nacional, quien tiene la potestad de ampliar los mecanismos de regulación prudencial para reducir los riesgos a los que están expuestas este tipo de entidades. Para el diagnóstico general de la compañía se aplicó la matriz PESTEL, y un análisis de las 5 fuerzas de Porter, para obtener una visión integral de la gestión y su relación con los objetivos de la organización, en el análisis se detectó que los principales riesgos que debe gestionar son el riesgo de crédito, riesgo operacional, riesgo de liquidez y riesgo de mercado, para lo cual se diseñó una plantilla en Excel acorde a los lineamientos de la Norma internacional ISO 31.000 y basados en la Circular externa No.004 de la Superintendencia de la Economía Solidaria que permitirá medir los diferentes indicadores de riesgo financiero identificados en FEINGE.

Palabras clave:

(SIAR), Gestión de riesgos, Riesgos financieros, fondo de empleados, Pestel

ABSTRACT

In this work, a diagnosis of the Employees Fund of Geological Mining Institutions (FEINGE) was carried out, in which the risks that the Employees Fund (FEINGE) may face were identified, analyzed and quantified, given its defined activity in the provision of savings and credit services to its associates, which is framed under Law 1481 of 1989, in turn the Fund must adhere to offering its services under the modalities, and with the requirements, conditions and guarantees established by the norms that regulate the matter issued by the National Government, who has the power to expand the mechanisms of prudential regulation to reduce the risks to which this type of entity is exposed. For the general diagnosis of the company, the PESTEL matrix was applied, and an analysis of Porter's 5 forces, to obtain a comprehensive vision of management and its relationship with the objectives of the organization, the analysis found that the main risks It must manage credit risk, operational risk, liquidity risk and market risk, for which purpose an Excel template was designed according to the guidelines of the International Standard ISO 31,000 and based on External Circular No. 004 of the Superintendence of the Solidarity Economy that will allow the different financial risk indicators identified in FEINGE to be measured.

Keywords:

(SIAR), Risk management, Financial risks, employee fund, Pestel

Tabla de contenido

Introducción, 9

Planteamiento del problema de investigación, 11

Objetivo de la investigación, 12

Objetivos específicos, 12

Marco teórico, 13

Diseño Metodológico, 18

Resultados, 20

Conclusiones, 26

Recomendaciones, 27

Bibliografía, 28

Anexos, 28

Índice de Tablas

Tabla 1. Principales indicadores matriz PORTER y PESTEL, 23

Índice de Figuras

Figura 1. Comportamiento de cartera FEINGE, 20

Figura 2. Nivel de endeudamiento en los hogares colombianos, 22

Figura 3. Indicadores de Gestión de Riesgo, 24

Introducción

A lo largo de la historia se han reflejado diversos cambios sobre el concepto empresa y el manejo que se le ha dado, comenzando por el feudalismo en el siglo XIII donde empezaron las bases de toda actividad económica que por medio de pactos feudales los campesinos trabajaban las tierras a cambio de ciertos pagos, basándose en esto nacieron las primeras empresas primitivas que eran conformadas por conceptos familiares donde realizaban trueques comerciales, de ahí se evolucionó al mercantilismo y capitalismo donde se empezó a desarrollar la actividad bancaria en Mesopotamia donde se hacían préstamos de granos a los comerciantes o agricultores y la especialización de la mano de obra, hasta que en el siglo XX surge el capitalismo financiero, que presenta como característica principal el manejo de los medios de producción para obtener ganancias a través del mercado financiero con una excelente administración para generar sostenibilidad. (Rio, 2010)

El estudio de la administración de empresas se enmarca en mejorar y optimizar el manejo de todos los recursos que se encuentran dentro de una organización, buscando siempre el bienestar y la creación de valor para todos los que en ella interactúan como son los clientes, proveedores, empleados, directivos y accionistas. Dentro de esto en la actualidad ha tomado mucha relevancia la gestión de riesgos en las organizaciones, tanto así que el Gobierno ha venido definiendo esquemas específicos de gestión de riesgos a empresas de diversos sectores económicos, que iniciaron en el sector financiero y ahora avanza a organizaciones con actividades similares como los fondos de empleados para garantizar su sostenibilidad financiera y la de sus clientes, es por ello que las organizaciones han iniciado esquemas de gestión administrativa enfocada en la

identificación y control de los riesgos a los que se ven abocados, no sólo por cumplir una norma sino por la estabilidad misma de las empresas. (Serna, 2003)

La investigación tiene como alcance iniciar un proceso de implementación de gestión de riesgo en el Fondo de Empleados de Las Instituciones Geológico Mineras (FEINGE) , empresa que se dedica a prestar servicios de ahorro y crédito para los asociados y su núcleo familiar, este proceso es con base en la circular externa No. 15 del 30 de diciembre del 2015 emitida por la Superintendencia de la Economía Solidaria, donde todos los fondos de empleados gestionan con mayor eficacia los riesgos a los que se exponen en el desarrollo de sus operaciones, la gestión de riesgo se define como el proceso de cuantificar, identificar y analizar las posibles pérdidas y efectos secundarios que se pueden llegar a tener por eventos no esperados, así como de las acciones preventivas, correctivas y reductivas que deben emprenderse bajo el concepto de costo beneficio. (Bueno Blanco, Ramos Samon, & Berrelleza Gaxiola , 2018)

En particular los fondos de empleados deben hacer énfasis en procesos como la gestión de crédito, riesgo operacional, riesgo de mercado y riesgo de liquidez entre otros. La norma ISO 31000 tiene como objetivo generar un enfoque para mejorar la gestión de riesgos de manera sistemática y así brindar diversidad de posibilidades para que de forma integral exista una gestión que permita alcanzar los objetivos de la organización.

Planteamiento del problema de investigación

El manejo de recursos financieros en general siempre ha sido complejo por sus propias características, el poco control en décadas pasadas permitió que en Colombia y en el mundo se generaran diferentes tipos de crisis bancarias, en el país se resalta la crisis de 1982 y la de 1998, donde varias instituciones fueron intervenidas, muchas otras tuvieron que cerrar, en especial el derrumbe del sector cooperativo, donde quedaron comprometidos más de 125.000 millones de pesos y 500.000 personas entre asociados y clientes de cooperativas. (Super Intendencia de Economía Solidaria, 2012)

El Gobierno nacional se ha preocupado desde esa época en mejorar la estructura financiera y operativa de todas las entidades que administran recursos, y acorde a lo sucedido con la venta de cartera por parte de algunos fondos de empleados, ha decidido que en los Fondos de empleados se aplica la norma ISO 31000 para la gestión de riesgos en estas entidades. La implementación de este esquema de gestión de riesgo debe reducir los riesgos operacionales y de crédito, con el fin de garantizar a futuro la sostenibilidad de la organización y de sus afiliados. (Super Intendencia de Economía Solidaria, 2012)

Pensando en esto se ha planteado la pregunta; ¿El Fondo de Empleados de las Instituciones Geológico Mineras (FEINGE) cuenta con un esquema de gestión de riesgo actualizado acorde a la Norma internacional ISO 31.000 que le permita cumplir con la normatividad actual en Colombia? (Standarization, 2009)

Objetivo de la investigación.

Diseñar un esquema de gestión de riesgo financiero en el Fondo de Empleados de las Instituciones Geológico Mineras (FEINGE), con base en los lineamientos de la Norma internacional ISO 31.000.

Objetivos específicos:

Análisis económico, legal y de mercado externo e interno de FEINGE.

Identificar los factores de riesgo de crédito, de liquidez y operativo de FEINGE.

Revisar el modelo SIAR implementado en la organización.

Clasificar los riesgos identificados dentro de la organización.

Diseñar un esquema de gestión de riesgos de impacto y ocurrencia en FEINGE bajo la Norma ISO 31.000.

Marco teórico

La administración es la manera en cómo una empresa, organización, compañía, ente, etc maneja sus recursos de tal manera que se les pueda sacar el máximo provecho y además de eso también busca generar más recursos; todo por medio de una planificación estratégica que los agrupa para llegar al fin requerido, el cual debe ser el logro de mejores resultados constantemente.

Es necesario siempre contar con:

Centro Nodal: Se encarga de ser el responsable de la planeación, planteamiento de problemas y de la ejecución del proyecto.

Evaluación: la cual muestra las funciones y alcances de cada una de las partes para la realización del proyecto.

Coordinación: muestra las actividades llevadas a cabo y cómo estas se interrelacionan entre las partes.

Control: actividad hecha a lo largo de toda la administración y la cual evalúa que las actividades se lleven a cabo al pie de la letra y con las directrices requeridas desde un principio y a través de los procesos. (Social, Documentos CONPES, 2019)

También cabe resaltar los valores de la administración los cuales no siempre son los mismos ya que estos van apareciendo de un modo circunstancial con base en la flexibilidad de los recursos y la especificidad de las organizaciones.

Flexibilidad de los Recursos: es la capacidad de hacer uso de todos los recursos de tal manera que puedan ser destinados a diferentes áreas, dependiendo de lo que las

operaciones requieran. Esto demuestra que con base en los recursos las empresas pueden adaptarse a distintas situaciones; entre más recursos, mayor adaptabilidad.

Especificidad de las Organizaciones: esto sugiere que todas las organizaciones son diferentes, es decir, cada empresa sortea distintas situaciones en el entorno que se desenvuelva y por lo cual no es posible encontrar un tipo de administración específica para cada caso. (Social, Documentos CONPES, 2019)

Una empresa es una organización socioeconómica, social por los individuos de la sociedad que tienen un impacto por las actividades de la organización (empleados, clientes, proveedores) y económica porque el fin de una empresa es generar más recursos. Toda compañía debe requerir de objetivos, una misión que plantee la razón por la cual decide llevar a cabo sus actividades y una visión que plasme cual es la meta a la que quiere llegar, es decir, hacia dónde se dirige la organización, claro, acompañados de una planeación previa. (Comercio, 1971)

Aparte de lo que puede ser la definición de empresa, es importante aclarar los sectores en los que se dividen: Primario o Agropecuario: se encuentran las empresas cuyo fin es producir insumos naturales sin transformación alguna. La minería y la extracción de petróleo no hacen parte de este sector ya que son tenidas en cuenta como actividades del Sector Industrial; Secundario o Industrial: comprende las actividades económicas que consisten en transformar alimentos y otro tipo de bienes que se pueden usar como insumos para la fabricación de otros bienes. Del sector Secundario o industrial se desprenden otros dos subsectores, el Industrial Extractivo que es donde entra la extracción minera y petrolera y el Industrial de transformación en donde está la fabricación de electrodomésticos, embotellado de bebidas, fabricación de abonos, entre otros. (Comercio, 1971)

El sector terciario o de Servicios comprende las actividades que no producen bienes que según el Banco de la República en Colombia (s.f.) dice:

“El sector Terciario incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc. Es indispensable aclarar que los dos primeros sectores producen bienes tangibles, por lo cual son considerados como sectores productivos. El tercer sector se considera no productivo, puesto que no produce bienes tangibles, pero, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.”

De acuerdo con lo dicho anteriormente respecto a los sectores económicos, división planteada por la Economía Clásica, hay que resaltar que también hay una sectorización análoga y la cual hace una división más específica de los sectores económicos y estos son: Sector Agropecuario, Servicios, Transporte, Industrial, Comercio, Financiero, Construcción, Minero y Energético, Solidario y Comunicaciones. (Valencia Valencia, Suárez Medina, Rocha Ruyiz, & Mora Perez, 2016)

Dentro de esa división análoga de sectores de la economía se encuentra el Sector Solidario el cual tiene como fin u objetivo ayudar a la comunidad de manera desinteresada. La actividad económica de FEINGE está en el Sector Solidario que se puede determinar como un sistema socioeconómico, cultural y ambiental que agrupa organizaciones de carácter asociativo y solidario que están legalmente constituidas sin ánimo de lucro, que por medio de su prestación de servicios buscan el bien común y la satisfacción de las necesidades humanas. El Consejo Nacional de Política y Economía Social, Conpes (2010) dice:

“Las empresas sin ánimo de lucro que producen bienes y/o servicios, que operan bajo formas asociativas cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de sus miembros y de la comunidad. Estas empresas al igual que las de naturaleza mercantil funcionan con criterios de rentabilidad, eficiencia y productividad, a la par que cumplen con estándares contables, financieros, de calidad y de gestión” (p.6)

por esta razón, este sector también es generador de empleo, crecimiento y desarrollo. (Social, Documentos CONPES, 201)

Para este tipo de organizaciones cuya actividad es prestar servicios financieros aumenta el riesgo de fraudes y desfalcos a causa de la alta liquidez con la que se cuenta y por el fácil acceso a dinero en efectivo, es por eso por lo que hay que implementar un Sistema de Gestión de Riesgos y así dar seguridad a los asociados del fondo de empleados. El Sistema de Gestión de Riesgos no sólo comprenderá temas de fraudes y deshonestidad sino también otras variables importantes a evaluar como la colocación y el cobro de cartera y la sostenibilidad de la organización en el tiempo; ¿por qué son importantes estas variables? porque van ligadas, si no hay una correcta colocación de cartera y recobro de la misma, puede llevarla a una iliquidez y por lo cual no se podrán prestar los servicios a los asociados, haciendo que ellos se desvinculen del fondo y así este acabará, es decir, no será sostenible en el tiempo. (Social, Documentos CONPES, 201)

En el año 1998 se presentó una crisis del Sector Solidario afectando a los asociados dejando sus aportes y ahorros comprometidos, cuyas cifras llegaron a los 125 mil millones de pesos y afectando a 500 mil personas, esto fue atribuido a dos situaciones específicas, Redacción El Tiempo (1998) afirma que:

Para algunos la causa de esta crisis radicó en que muchas entidades perdieron su norte y su filosofía solidaria al dedicarse a operaciones que no les eran propias y al experimentar un crecimiento desmedido durante toda la década de los 90. (Padilla Piraquive & Etehortua Cruz, 2005)

Y para otros, las intervenciones que han caracterizado esta crisis no son más que los coletazos del Decreto que expidió el gobierno en enero del 97, en el que impedía que las entidades públicas hicieran depósitos en cooperativas. (p.1). esto anterior sucedió debido al poco control que habría frente al sector, las dos situaciones nombradas hicieron que las entidades invirtieran sus recursos en otros negocios y así perder el norte de ser sin ánimo de lucro y también al quitar los recursos de personas vinculadas a entidades públicas dejó sin liquidez el sector. (Padilla Piraquive & Etehortua Cruz, 2005)

A raíz de esas situaciones surge la necesidad de tener más control sobre las Entidades Solidarias creando así la Superintendencia de la Economía Solidaria y adjunto a ella el Sistema Integral de Administración de Riesgos - SIAR. (Solidaria, 2019)

La Superintendencia de la Economía Solidaria - Supersolidaria (2015) argumenta en el artículo 36 de la Ley 454 de 1998, en el numeral 22 que:

“Instruir a las instituciones vigiladas sobre la manera como deben cumplirse las disposiciones que rigen su actividad, fijar los criterios técnicos y jurídicos que faciliten el cumplimiento de tales normas y señalar los procedimientos para su cabal aplicación. (p.1). La Supersolidaria basada en dicha ley quiso que el SIAR es la manera correcta de devolver y mantener la confianza y la estabilidad, en el mercado y el sector por medio de sus directrices que establecen parámetros para poder actuar de manera preventiva y articulada con las organizaciones solidarias y así controlar los riesgos” (Solidaria, Supersolidaria, 2015)

Con el SIAR la Supersolidaria busca la implementación de valores éticos y transparencia en los procesos y la manera de trabajar de las organizaciones del Sector Solidario teniendo en cuenta principios de integridad y valores éticos por medio de; La independencia y actitud proactiva hacia la gestión de los riesgos; Mantener una estructura organizacional apropiada; Autoridad y responsabilidad; Y establecer políticas y prácticas de recursos humanos.

Cuando se tiene en cuenta el término “amenaza” en este contexto, se hace referencia a todo tipo de factor interno y externo que tiene posibilidad de detener o interrumpir los procesos de la compañía o proyecto, y solicita generar algún tipo de contención para así evitarse o poder minimizar el daño que estos pueden llegar a generar, ya sea operativos, de liquidez, de mercado y demás que puedan surgir. (DA SILVA JORGE & GOMES AUGUSTO, 2011)

Para completar lo anteriormente mencionado es bueno hablar un poco sobre lo que es la gestión de riesgo, ya que esta herramienta es un estilo de enfoque estructurado para poder manejar la perplejidad relativa a una amenaza, por medio de la realización de actividades humanas que incluyen la identificación de la evaluación y análisis de riesgo, teniendo en cuenta todo tipo de factores para así poder establecer las estrategias a tener en cuenta utilizando los recursos gerenciales. (Diaz Cordova, Coba Molina, & Navarrete, 2017)

Diseño Metodológico

El presente trabajo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo-descriptivo, con el objetivo de establecer la adaptabilidad y funcionamiento del FEINGE respecto a la aplicación de la norma 31000 referente a la gestión de riesgo de los fondos de empleados, específicamente al riesgo operativo y de crédito. El estudio es analítico para establecer la capacidad operativa y administrativa del FEINGE en la gestión del riesgo, revisando procesos de colocación de cartera y recaudo, así como la gestión en lo que respecta a riesgo operativo y lavado de activos.

Para conocer la compañía que se está evaluando, se realizó un análisis externo que sirve para identificar las estrategias actuales y la posición de la compañía frente a sus competidores, por otra parte, a través de una matriz de análisis interno se evaluaron factores financieros, de producción, de mercadeo, de talento humano, administrativos y tecnológicos para poder eliminar las debilidades de la organización y mantener las fortalezas y potenciarlas.

El análisis externo se realizó mediante la implementación de la matriz PESTEL la cual es una herramienta para evaluar la estrategia utilizada para analizar el entorno macroeconómico en el que está situada la organización, identificando los factores que afectan hoy o afectarán después a la empresa, el análisis PESTEL se hizo indagando la manera en cómo afectan los factores político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal a la organización, para el análisis interno, se aplicó la metodología de las 5 fuerzas de Porter identificando y analizando los siguientes factores: capacidad de respuesta productiva y comercial respecto a la competencia, amenaza de entrada de nuevos

competidores, adaptación a oferta de nuevos productos, poder de negociación con clientes y proveedores, liquidez, estructura financiera y administrativa. Para este trabajo se realizaron entrevistas aplicadas tomando conceptos de expertos a 2 gerentes de fondos de empleados y al gerente de FEINGE, las cuales se anexan al final del trabajo. El resultado del ejercicio y las recomendaciones se presentan más adelante en el desarrollo del trabajo. (Porter, 2009)

Resultados

En el proceso de valoración y diagnóstico del Fondo de Empleados de Las Instituciones Geológico Mineras respecto a la gestión de riesgos, se pudo establecer los siguientes riesgos:

Riesgo crediticio: Este se presenta por el no pago de obligaciones a tiempo de asociados que por concurso del estado son retirados de su puesto de trabajo, sobre este tema, el Fondo ha realizado ajustes a las políticas de colocación de créditos, específicamente mejorando las garantías exigidas para el desembolso, y respecto a la recuperación de cartera, ha ampliado los plazos de pago, así como la conciliación de deudas y por otra parte ha iniciado los trámites de recobro a través del sistema judicial.

El comportamiento histórico de la cartera ha sido muy bueno, del total de cartera colocada, la cartera vigente y al día está entre el 89% y el 95%, y la cartera en mora mayor a 90 días nunca ha sobrepasado el 3% del total de cartera, es una cartera sana, debido que el 90% de esta se recauda por descuento directo en la nómina de los asociados.

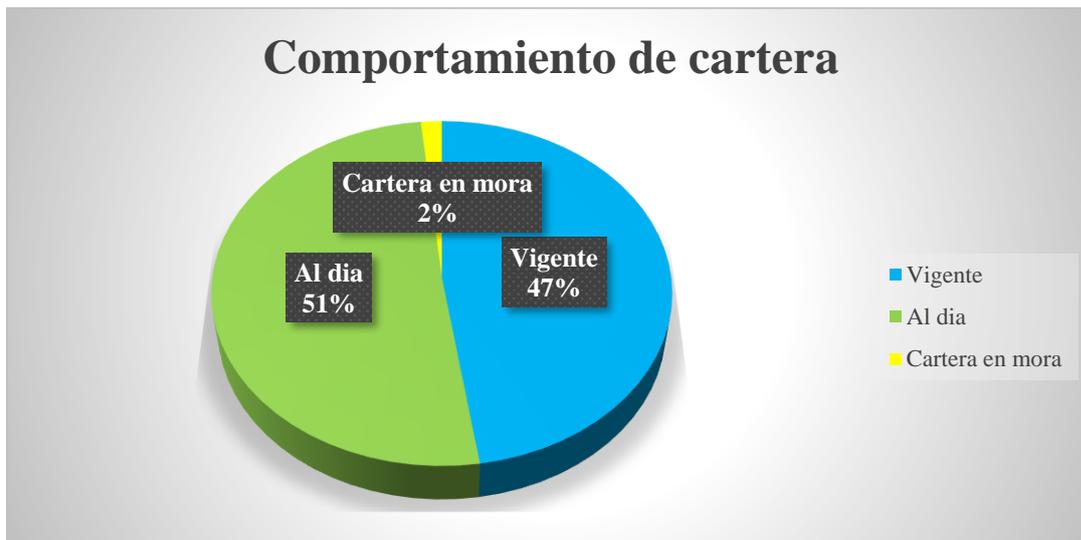


Figura 1. Comportamiento de cartera FEINGE.

Fuente: Autoría propia.

Riesgo de Liquidez: Las políticas de colocación de cartera, les permite a los asociados tomar endeudamiento por valores superiores a su nivel de ahorro, razón por la cual, en ciertos momentos del año, han presentado una reducción preocupante de liquidez, para lo cual ha tenido que acudir a buscar captar recursos a tasas atractivas, de igual forma en momentos de alta liquidez, opta por ofrecer créditos de corto plazo a tasas bajas, para tener una rotación rápida de cartera.

Riesgos Operativos: Se han presentado algunos riesgos por desconocimiento de los funcionarios de los procesos o procedimientos establecidos, consistentes en errores al registrar los créditos e información personal de los asociados, también en el manejo de títulos valores tanto en el manejo de custodia, como en errores de diligenciamiento de estos títulos ya que se carece de un esquema de gestión de títulos valores, está en proceso

de implementación el sistema de gestión de riesgos en lavado de activos y financiación de terrorismo SARLAFT, pero en los otros aspectos todavía no hay gestión.

En el análisis del macroentorno se pudo observar que las compañías que manejan una economía solidaria están sujetas a las normas que imponen ya sea El Estado o la superintendencia de economía solidaria en temas Políticos y legales que van muy relacionados, estas entidades deben mantenerse bien informados sobre cada ley o norma que pueda modificar las condiciones en que operan en el desarrollo de su objeto social, también se presentan amenazas por parte del nivel económico.

Estudios económico-sociales muestran una tendencia de las personas en reducir su capacidad de ahorro y aumentar el consumo mediante el endeudamiento, lo que le genera una gran oportunidad de mercado que debe ser aprovechada de forma responsable y diligente, la economía se centra en mejorar y aumentar la productividad, no solo orientada en la reducción de costos, sino en generar menor afectación al medio ambiente y aprovechamiento de recursos, también siendo una oportunidad de capacitación y campañas creando conciencia entre sus afiliados de la importancia de cuidar los recursos naturales, reduciendo el consumo excesivo y fomento la reutilización de recursos como el papel, servicios públicos, uso automotor entre otros.

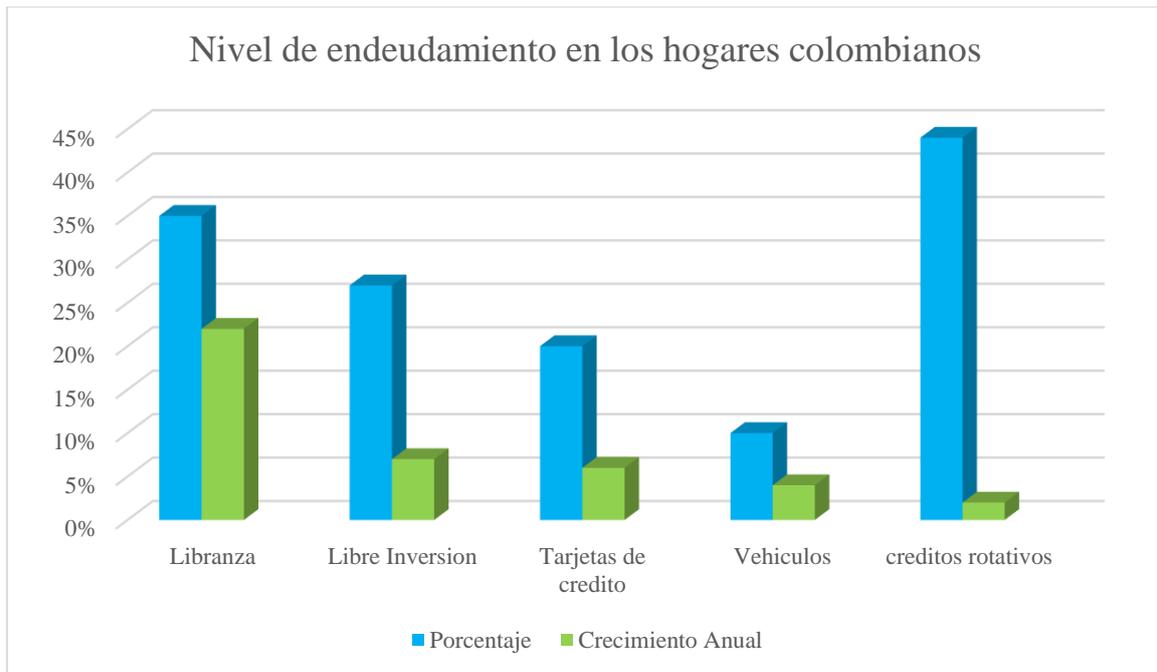


Figura 2. Nivel de endeudamiento en los hogares colombianos.

Fuente: (Amaya, 2019).

Al realizar el análisis general de las fuerzas de Porter donde nos permite ver desde 5 aspectos cuales son las amenazas y oportunidades que tienen las empresas en el sector en el que se desarrollan, sobre sus competidores, productos sustitutos, nuevos competidores, la negociación con los clientes y los proveedores; se pudo determinar que las amenazas en este sector son bastantes, en cada una de las perspectivas se encuentran amenazas significativas para los fondos de empleados temas como oferta de servicios financieros con características similares dados por cooperativas y/o entidades financieras, facilidad de acceso a créditos de vivienda dados por cajas de compensación familiar, reducción en la capacidad de negociación con proveedores para la venta de productos y servicios a los asociados, finalmente la situación económica de las empresas le genera inestabilidad a los empleados, lo que termina perjudicando al sector en las políticas de colocación de cartera a empleados y la mejora de garantías de recobro. Por otro lado, en este Fondo

específicamente se cuenta con una alta estabilidad de los asociados dado su carácter de empleado público, lo que le permite brindar buenos servicios a sus afiliados y contar con la confianza de sus proveedores. (Minutos.es, 2016)

Tabla 1.

Principales indicadores matriz PORTER y PESTEL

PORTER	PESTEL
Mantenerse actualizado con la normatividad para empresas de economía solidaria, cualquier omisión generaría multas de alto costo para la compañía.	Los fondos de empleados compiten con el sector financiero con bajas tasas de interés y alto capital disponible para créditos. (Dinero, 2014)
Aprender del patrón de consumos de los colombianos, para generar oportunidades para los fondos de empleados en oferta de estos servicios con beneficios de precios y de financiación.	Los fondos generan beneficios a sus afiliados, deben organizarlos por categorías para generar beneficios acordes a las necesidades de cada uno de ellos.
Se presentan oportunidades para las compañías de acceso a aplicaciones tecnológicas de alta calidad y buenos precios para mejorar su operatividad.	Las personas prefieren a los bancos que ofrecen créditos a tasas competitivas sin ningún tipo de vinculación previa, a diferencia de los fondos de empleados que si requieren ahorros y antigüedad.
Actualmente se cuenta con carencia de reglamentación en materia ambiental para entidades de tipo solidario, debido a que generan poco impacto al medio ambiente.	Los fondos de empleados solo reciben depósitos de sus afiliados y todos tienen acceso a crédito, una disminución en sus depósitos y un incremento de cartera genera iliquidez para cumplir sus obligaciones.
Los fondos ofrecen menores tasas de interés para sus asociados, por ende, debe aprovechar esta oportunidad para tener más afiliados.	Los créditos que se ofertan por parte de los fondos a los asociados son diseñados de acuerdo con su capacidad adquisitiva, necesidad y ahorro acumulado.

Fuente: Autoría propia.

Se gestionó para FEINGE la elaboración de una plantilla que permite medir los indicadores de gestión de riesgo financiero acorde a la Circular externa No.004 de la Superintendencia de la Economía Solidaria, en esa plantilla, FEINGE podrá revisar los diferentes indicadores de riesgo de liquidez, riesgo de cartera, riesgo operacional, riesgo financiero y riesgo de estructura en cifras y con un apoyo visual en colores que les muestra el nivel de riesgo en cada uno de los indicadores, donde el color verde significa que está en parámetros normales, el color amarillo que está en un nivel muy ajustado y el color rojo que indica que no está cumpliendo los parámetros definidos en la circular de la Superintendencia Solidaria con la que se elaboró la innovación.

INDICADORES DE LIQUIDEZ		
Fondo de Liquidez =	5,22%	Umbral: Entre 0% y 2% Se tienen problemas de liquidez Umbral: Entre 2% y 3% Se pueden tener problemas de liquidez Umbral: Mayor al 3% posee la cobertura suficiente para el fondo de liquidez
Nivel de disponible e inversiones =	21,04%	Umbral: Entre 0% y 5% Se tienen problemas de liquidez Umbral: Entre el 5% y el 10% -Se pueden tener problemas de liquidez Umbral: Mayor al 10% Se posee cobertura suficiente de liquidez
INDICADORES DE RIESGO DE CARTERA		
Cartera de créditos vencida =	3,47%	Umbral: Mayor al 5% - Índice de cartera vencida muy alto Umbral: Entre el 3% y el 5% - Índice preocupante de cartera vencida Umbral: Menor al 3% - Índice dentro parámetros normales de cartera vencida
Cobertura provisión individual=	3,3%	Umbral: Menor al 20% Provisión muy baja de cartera Umbral: Entre el 20% y el 30% Provisión insuficiente Umbral: Mayor al 30% posee la provisión mínima sugerida para este indicador
Cobertura provisión general=	1,00%	Umbral: Menor al 0,50% Provisión muy baja, debe incrementar mínimo al 0,75% Umbral: Entre el 0,50% y 0,75% Provisión insuficiente, debe incrementar Umbral: Mayor al 0,75% posee provisión dentro parámetros normales
Cobertura provisión de intereses =	1,00	Umbral: Mayor o igual a 1 Intereses causados créditos en mora 100% provisionados Umbral: Menor a 1 Debe provisionar 100% intereses en mora con calificación C,D y E
Cobertura de inversión de ahorros =	1,11	Umbral: Entre 0 y 1 Tiene una cartera muy baja respecto a depósitos de ahorro Umbral: Entre 1 y 1,2 Tiene una cartera muy ajustada respecto a los depósitos Umbral: Mayor a 1,2 La cartera colocada cubre adecuadamente los depósitos de ahorro
INDICADORES DE RIESGO FINANCIERO		
Disminución patrimonial =	1,16	Umbral: Menor a 0,5 CAUSAL DE INTERVENCIÓN Umbral: ; Entre 0,5 y 1 Posee grandes pérdidas de patrimonio deben capitalizar Umbral: Mayor a 1,0 No hay pérdida de patrimonio
Rentabilidad de patrimonio =	3,16%	Umbral: Menor al 80% del IPC - Muy baja la rentabilidad Umbral: Entre el 80% y 100% del IPC - La rentabilidad debe ser superior al IPC
IPC año actual	3,80%	Umbral: Mayor al IPC - Rentabilidad dentro parámetros normales
Rentabilidad de capital social =	3,63%	Umbral: Menor al 80% del IPC - Muy baja la rentabilidad Umbral: Entre el 80% y 100% del IPC - La rentabilidad debe ser superior al IPC
IPC año actual	3,80%	Umbral: Mayor al IPC - Rentabilidad dentro parámetros normales
Rentabilidad de activos =	0,89%	Umbral: Menor al 90% del promedio histórico - Bajó la rentabilidad Umbral: Entre el 90% y el 110% del promedio histórico - mantiene rentabilidad

Figura 3. Indicadores de Gestión de Riesgo.
Fuente: Hernando Espitia Lopez.

Conclusiones

Se realizó el diagnóstico empresarial de FEINGE y en general es una entidad que se encuentra bien administrada y bajo la normatividad actual de los fondos de empleados.

Se estableció que los Fondos de empleados están en proceso de implementar un Sistema de Gestión de Riesgos.

El 95% de la cartera de créditos de FEINGE es por libranza lo que garantiza el recaudo oportuno y una fuente de pago segura de los créditos otorgados.

FEINGE al ser un fondo de empleados del sector público, no se ve muy afectado por la rotación de personal, que es uno de los principales factores que pueden generar riesgo de liquidez al momento de retirarse de la empresa también lo hacen del fondo llevándose los ahorros, como el riesgo de impago si su saldo de ahorros no cubre el 100% de sus créditos.

FEINGE tiene el 50% de empleados que tienen una deuda mayor a sus aportes y ahorros.

Los Fondos aún cuentan con Sistemas de datos y archivo muy rudimentarios, esto hace que los procesos sean más lentos, las decisiones tarden en tomarse y se asuman riesgos operativos.

FEINGE está en proceso de acreditarse en ISO 31000 y la SIAR, esto le permitirá una adecuada administración de los riesgos, en especial el riesgo de crédito, liquidez y operacional.

Recomendaciones

Los Fondos deben trabajar en conjunto con las empresas a las que están adscritas para generar estrategias que garanticen el recobro del 100% de la cartera y también que el fondo de empleados haga parte de lo que se conoce como salario emocional y así reducir la rotación del personal.

FEINGE debe establecer tasas de colocación diferenciadoras según de donde provengan los recursos, para mejorar la rentabilidad del fondo, para esto es unas tasas bajas si es con aportes y ahorros permanentes y tasas más altas cuando se exceden estos montos.

FEINGE tiene un alto capital institucional, debe revisar los porcentajes entre aportes y ahorros permanentes para no afectar la rentabilidad del Fondo, a su vez también debe incrementar de manera segura la colocación de cartera.

La implementación del SIAR, refleja frente a sus afiliados, proveedores y las instituciones geológico-mineras una imagen favorable, con principios de integridad y valores éticos, que deben generar plena seguridad en el manejo de los recursos y con un mayor control de los organismos externos.

Los Fondos tienen la responsabilidad de brindar educación financiera en el manejo de las finanzas personales de sus afiliados, tanto en el incentivo al ahorro, como en el manejo y destino de los créditos que les permita crecer económicamente.

Los colaboradores de FEINGE deben ser capacitados en el desempeño de sus funciones laborales bajo los parámetros de la gestión del riesgo operativo para minimizar los errores u omisiones que puedan causar pérdidas a la entidad.

Bibliografía

- Amaya, J. S. (2019). Créditos de consumo ocupan 66% de las deudas totales de los hogares colombianos. *La Republica*, 5-10.
- Bueno Blanco, R., Ramos Samon, M., & Berrelleza Gaxiola, C. F. (2018). *Elementos Básicos De Administración*. Mexico: Servicios Editoriales Once Ríos.
- Comercio, C. d. (27 de Marzo de 1971). *INSTITUTO NACIONAL DE CONTADORES PÚBLICOS DE COLOMBIA*. Obtenido de <https://incp.org.co/Site/productosyservicios/legislativa/410/11410.htm>
- DA SILVA JORGE, M., & GOMES AUGUSTO, M. (22 de Julio de 2011). *Universidade de Coimbra*. Obtenido de <file:///C:/Users/yinam/Downloads/riesgo%20financiero.pdf>
- Diaz Cordova, J. F., Coba Molina, E. N., & Navarrete, P. (6 de Diciembre de 2017). *Sciencedirect*. Obtenido de <file:///C:/Users/yinam/Downloads/propuesta%20de%20riesgo%20financiero%20al%20sector%20cooperativo.pdf>
- Dinero, R. (2014). Los otros . *Revista DInero*, 1-10.
- Minutos.es, 5. (2016). *El Analisis PESTEL*. Desconocido.
- Padilla Piraquive, M. R., & Etehortua Cruz, A. L. (2005). *Crisis del cooperativismo fiananciero en Colombia*. Colombia: Universidad Pedagogica Nacional.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Deusto Harvard Business Press.
- Rio, R. d. (2010). La Transición del feudalismo al capitalismo. *Revista HMIC*, 1-20.
- Serna, O. L. (2003). *Valoración de Empresas, Gerencia del valor y EVA*. Colombia: BERNALIBROS S.A.S.

Social, C. N. (1 de Febrero de 201). *Documentos CONPES*. Obtenido de Documentos CONPES:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3639.pdf>

Social, C. N. (8 de Enero de 2019). *Documentos CONPES*. Obtenido de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3956.pdf>

Social, C. N. (s.f.). *Documentos CONPES*.

Solidaria, S. d. (30 de Diciembre de 2015). *Supersolidaria*. Obtenido de

http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/circular_externa_no._15_de_2015_-_siar.pdf

Solidaria, S. d. (Marzo de 2019). *Supersolidaria*. Obtenido de

http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/proyecto_circular_vinculo_de_asociacion_fondo_de_empleados.docx

Standarization, I. O. (18 de Noviembre de 2009). *International Organization for Standarization*. Obtenido de

<https://web.archive.org/web/20120506192550/http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1266>

Super Intendencia de Economía Solidaria. (24 de Abril de 2012).

<http://www.supersolidaria.gov.co/>. Obtenido de

http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/ley152324042012_0.pdf

Valencia Valencia, F., Suárez Medina, C. A., Rocha Ruyiz, C. A., & Mora Perez, D.

(Octubre de 2016). *Ensayos Sobre Economía Regional . Ensayos Sobre Economía Regional . Bogotá, Colombia.*

Anexos

Anexo 1. Matriz Pestel - FEINGE

No.	Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking
1	Político	Nuevas reglamentaciones en la economía solidaria	Las compañías que manejan una economía solidaria en Colombia, tiene que adoptar reglamentaciones legales y en lo posible debe reducir cualquier impacto que se genere por recursos con un alto porcentaje de corrupción, según la Superintendencia de la Economía Solidaria en la resolución 2019121000655 de 4 de febrero del 2019 "Por la cual se adopta un Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano" http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/plantillaresolucion-12.docx_2.pdf	AMENAZA	2	6
2	Económico	Niveles de deuda y ahorro	Según lo dispuesto en los artículos 22 y 23 del Decreto Ley 1481 de 1989 los Fondos de Empleados están autorizados para prestar servicios de ahorro y crédito exclusivamente a sus asociados, en las modalidades, y con los requisitos, condiciones y garantías que establezcan las normas que reglamenten la materia, dentro de las cuales el Gobierno Nacional cuenta con la potestad de expedir normas que amplíen los mecanismos de regulación prudencial de las entidades objeto de intervención. http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/decreto_344_del_01_de_marzo_de_2017_1.pdf	OPORTUNIDAD	3	1
3	Social	Patrones de Consumo	Este factor puede ir ligado a el tema económico, debido a que la relación de los consumidores con el producto puede ser afectados por la poca cultura de disciplina financiera, ahorro y baja tendencia a obtener una vida crediticia confiable, sumándole a eso los bajos índices de inversión. https://www.larepublica.co/finanzas/segun-estudio-colombianos-tienen-metas-de-ahorro-de-corto-plazo-2708814	AMENAZA	2	7
4	Tecnológico	Nuevos desarrollos y productos	Se han implantado tecnologías para generar un mayor alcance de mercado y con la facilidad de herramientas digitales para disminuir tramites personales y la utilización de papel.	OPORTUNIDAD	1	14
5	Ecológico	Falta de reglamentación en materia ambiental	Actualmente se cuenta con carencia de reglamentación en materia ambiental para entidades de tipo solidario, debido a que generan poco impacto en el ambiente.	OPORTUNIDAD	1	15

No.	Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking
6	Legal	Aplicación de NIIF	<p>Las compañías que manejan economía solidaria, están inmersas en implantar el proceso de convergencia a NIIF. "Con la promulgación de la Ley 1314 del 2009 se dio inicio al proceso de convergencia a NIIF en Colombia, y los fondos de empleados están inmersos en este. Respecto a las normas de información financiera que deben aplicar los fondos de empleados, el Consejo Técnico de la Contaduría Pública señaló que se debe efectuar un análisis de las normas aplicables —Cir. Externa 1/2013 y Carta Circ. 1/2013 de la Supersolidaria al amparo de lo previsto en los D. 2706/2012 y D. 2784/2012— con el fin de establecer la clasificación correspondiente en uno de los grupos establecidos." http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/N/noti-1406201302_%28aplicacion_de_las_nif_en_los_fondos_de_empleados%29/noti-1406201302_%28aplicacion_de_las_nif_en_los_fondos_de_empleados%29.asp</p>	OPORTUNIDAD	2	8
7	Social	Mentalidad de ahorro	Los colombianos se caracterizan por tener una mentalidad de corto plazo frente a las inversiones futuras, dada su baja capacidad de ahorro, planeación de compra y falta de educación financiera.	AMENAZA	3	2
8	Tecnológico	Aplicación de las TIC	Actualmente en las compañías se están aplicando las tecnologías de la información y de la comunicación, con el fin de poder aumentar la productividad de los empleados y sacar mayor provecho de esto.	OPORTUNIDAD	2	10
9	Político	políticas tributarias y fiscales	Las normativas del sector están cambiando con frecuencia ya sea dependiendo por el estado o por normativas que se deban implementar para llevar un buen uso del servicio prestado, por esto mismo se debe mantener informado y con un alto nivel de adaptabilidad para la aplicación de estos cambios.	OPORTUNIDAD	1	12
10	Ecológico	Seguridad ocupacional	La gerencia de toda compañía debe asumir la responsabilidad de buscar y poner en práctica las medidas necesarias que contribuyen a mejorar y mantener los altos niveles de eficiencia en las operaciones de la empresa.	OPORTUNIDAD	1	13
11	Social	Niveles de desempleo	Debido a la gran alta tasa de desempleo que se presenta en Colombia, se está viendo afectado el pensamiento de ahorro de los individuos lo cual afecta el sector de economía solidaria.	AMENAZA	3	4
12	Tecnológico	Análisis de vulnerabilidades y seguridad informática	Las empresas hoy en día han hecho de la Informática una parte esencial de sus labores, con el fin de poder llevar todo documentado de forma digital, pero quedando así vulnerables a posibles robos de información o suplantaciones ya que no se cuenta con softwares de calidad.	AMENAZA	2	9

<i>No.</i>	<i>Factor</i>	<i>Factor Crítico de Éxito</i>	<i>Descripción</i>	<i>DOFA</i>	<i>Magnitud del impacto</i>	<i>Ranking</i>
13	Político	Manejo de la reglamentación para los fondos de empleados	Se debe mantener informado y con constantes monitoreos sobre los posibles cambios en la reglamentación para los Fondos debido a que todo debe ser estrictamente llevado por ley o será causal de penalizaciones para este mismo.	AMENAZA	1	11
14	Social	Comportamiento de ahorro	El resultado del comportamiento de poco ahorro de los colombianos se debe a que lo realizan por medio de deuda, ya que prefieren tener activos – pasivos de manera inmediata en vez de ahorrar para cada meta, el inconveniente es que el precio que pagan por este “ahorro” es muy alto ya que corresponde a los intereses bancarios que pueden doblar el valor del préstamo solicitado.	OPORTUNIDAD	2	5
15	Tecnológico	Gestión de riesgos	La mitigación de riesgos por parte de las compañías ha sido tendencia para evitar posibles problemas en la sostenibilidad de estas mismas, se busca la posibilidad de crear herramientas tecnológicas para medir y de la misma forma monitorear los posibles riesgos financieros que pueden aparecer.	OPORTUNIDAD	3	3

Anexo 2. Escala de valores magnitud de impacto matriz Pestel y Porter

Magnitud	
3	alto
2	medio
1	bajo
0	nulo

Anexo 3. Matriz Porter

No	Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking
1	Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos	1. Bancos	Los bancos ofrecen facilidad de adquirir créditos a tasas medianamente bajas sin necesidad de haber hecho un previo ahorro para acceder a ese dinero cosa que si pasa en los fondos de empleados por lo cual muchas de las personas prefieren a los bancos.	AMENAZA	3	1
2	Poder de Negociación de Clientes	2. Beneficios	Los beneficios que ofrezca el fondo de empleados generan un atractivo hacia los clientes es decir lo colaboradores de las compañías. Estos beneficios pueden estar distribuidos por categorías para satisfacer cada una de las necesidades que tengan lo empleados.	OPORTUNIDAD	2	6
3	Poder de Negociación de Clientes	3. Tasas de interés	la oferta de los fondos las entidades financieras cada vez les compiten más de cerca. Los créditos de libranza, en especial para crédito hipotecario, están en pleno boom y la estrategia para ganar clientes son las tasas de interés. A marzo, la tasa hipotecaria promedio estaba en 11,8%, tasa que puede ser inferior si el descuento se hace por nómina y si la persona adquiere el portafolio del banco. Los fondos están en 7,52% en promedio, aunque el costo del crédito varía dependiendo del tamaño de cada fondo. (DINERO,2014)	OPORTUNIDAD	2	7
4	Rivalidad entre Competidores	4. Igualdad para todos los fondos	Proyecto de decreto con el que busca igualar a los fondos de empleados con los bancos. "El argumento es que, como captamos y damos crédito, deberíamos estar en el mismo nivel de supervisión, pero no captamos de cualquier persona, sino de nuestros afiliados, que son los mismos dueños y eso está claro en las normas que regulan la economía solidaria. (DINERO,2014)	AMENAZA	2	8
5	Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos	5. Subsidios de vivienda	Las cajas de compensación ahora ofrecen de manera fácil subsidios de vivienda que les da la facilidad a las personas de conseguir el lugar a adecuado para vivir puesto que aparte de darles el subsidio muchas de estas cajas de compensación poseen sus propios proyectos urbanísticos y/o cuentan con convenios con constructoras.	AMENAZA	3	2
6	Poder de Negociación de Proveedores	6. Flujo de cartera	Los fondos de empleados se miden en un ranking según su flujo de cartera. Para los fondos aumento en su cartera y disminución en sus depósitos esto genera una problemática al momento de realizar los giros para cumplir sus obligaciones.	AMENAZA	3	3
7	Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	7. Cantidad de competidores en el sector	La aparición de los fondos de empleados a través del tiempo ha venido en aumento puesto que las necesidades de los colaboradores de las compañías han venido cambiando y/o variando con el tiempo cosa que ha llevado a que compañías como el banco más grande del país que es Bancolombia tenga en su organización 3 fondos de empleados que compiten entre sí.	AMENAZA	3	4
8	Rivalidad entre Competidores	8. Descuentos por nómina	Los fondos de empleados pueden subsistir gracias a sus sistemas de descuento por nómina ya que le permite tener una seguridad sobre el pago de los préstamos hechos, a diferencia de las entidades financieras que muchas veces corren con el riesgo de no recibir el dinero a su totalidad	OPORTUNIDAD	1	15

No	Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del Impacto	Ranking
9	Poder de Negociación de Clientes	9. Facilidades de adquisición	El fondo funciona con dinero de los mismos colaboradores lo cual indica una accesibilidad a créditos de manera rápida y oportuna ofreciendo tasas de interés acomodadas al promedio de la capacidad adquisitiva de los empleados, diferentes modalidades de crédito y también Cdts.	OPORTUNIDA D	2	9
10	Poder de Negociación de Proveedores	10. Confianza	La confianza que tienen los colaboradores en dejar su dinero en los fondos de empleados le permite tener una imagen positiva frente a sus proveedores, lo cual le permitirá credibilidad al momento de pagar sus obligaciones con los proveedores.	OPORTUNIDA D	2	10
11	Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	11. Entidades financieras	La aparición de nuevas entidades financieras ofreciendo igualdad de beneficios y/o mejorando las ofertas frente a estos hace que haya un menor número de contribuyentes en ellos fondos de empleados.	AMENAZA	2	11
12	Rivalidad entre Competidores	12. Estabilidad de los contribuyente	La estabilidad de la empresa a la que pertenece al fondo con respecto a su número de empleados es muy importante puesto que si la compañía cuenta con una rotación de personal bastante alta el fondo no recibirá los recursos necesarios para funcionar de manera estable.	AMENAZA	3	5
13	Poder de Negociación de Clientes	13. Seguridad	Ofrecerles seguridad a los clientes sobre el retorno de su dinero genera tranquilidad a los mismos lo que permite un crecimiento y estabilidad dentro del fondo.	OPORTUNIDA D	2	12
14	Poder de Negociación de Clientes	14. Accesibilidad	La accesibilidad a los beneficios e incentivos dados por el fondo de empleados debe ser equitativa aun así se debe deber claridad que el tiempo que lleve en la empresa y el tipo de contrato que tenga influirá en el acceso a estos.	AMENAZA	1	14
15	Rivalidad entre Competidores	1. Cooperativas	Una cooperativa es una asociación autónoma, de hecho y derecho cooperativo, de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales que conforman el objeto social o actividad corporativizada de estas empresas, los principios cooperativos constituyen las reglas básicas de funcionamiento de estas organizaciones (Blog spot, 2013)	AMENAZA	2	13

Anexo 4. Modelo en Excel cálculo indicadores financieros FEINGE

FONDO DE EMPLEADOS DE INGEOMINAS

CTA	NOMBRE	AÑO ACTUAL	AÑO ANTERIOR	Hace 2 años	Hace 3 años	Hace 4 años
CONTABLE						
	IPC (ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR)	3,80%				
	TASAS DE USURA	28,55%				
	DTF (Depósito a término fijo)	4,52%				
	FONDO DE LIQUIDEZ	\$ 21.399.892				
	TOTAL NETO DISPONIBLE.....	\$ 1.311.942.201				
1203000000	FONDO DE LIQUIDEZ	\$ 260.150.011				
1206000000	INVERSIONES NEGOCIABLES EN TIT	\$ 14.483.700				
	TOTAL NETO INVERSIONES.....	\$ 274.633.711				
1441000000	CREDITOS DE CONSUMO OTRAS G/T	\$ 5.669.315.063	#####	#####	#####	#####
1441050000	CATEGORIA A RIESGO NORMAL	\$ 5.500.000.000				
1441100000	CATEGORIA B RIESGO ACEPTABLE	\$ 100.000.000				
1441150000	CATEGORIA C RIESGO APRECIABLE	\$ 50.000.000				
1441200000	CATEGORIA D RIESGO SIGNIFICATIVO	\$ 15.000.000				
1441250000	CATEGORIA E RIESGO DE INCOBRABILIDAD	\$ 4.315.063				
1442000000	CREDITOS DE CONSUMO OTRAS G/TI	\$ 287.534.490	\$ 270.000.000,00	\$ 250.000.000,00	\$ 220.000.000,00	\$ 210.000.000,00
1442050000	CATEGORIA A RIESGO NORMAL	\$ 250.000.000				
1442100000	CATEGORIA B RIESGO ACEPTABLE	\$ 20.000.000				
1442150000	CATEGORIA C RIESGO APRECIABLE	\$ 10.000.000				
1442200000	CATEGORIA D RIESGO SIGNIFICATIVO	\$ 5.000.000				
1442250000	CATEGORIA E RIESGO DE INCOBRABILIDAD	\$ 2.534.490				
1491250000	PROVISIÓN CR. CONSUMO CAT. E GTIA ADMISIA	\$ 1.200.000				
1491270000	PROVISIÓN CR. CONSUMO CAT. E OTRAS GTIAS	\$ 5.649.553				
1498000000	PROVISION GENERAL	\$ 59.568.955				
1498050000	PROVISION CREDITOS CON LIBRANZA	\$ 40.000.000				
1498100000	PROVISION CREDITOS SIN LIBRANZA	\$ 19.568.955				
1655240000	CATEGORIA C RIESGO APRECIABLE, CONSUMO	\$ 500.000				
1655260000	CATEGORIA D RIESGO SIGNIFICATIVO, CONSUMO	\$ 1.000.000				
1655280000	CATEGORIA E RIESGO DE INCOBRABILIDAD, CO	\$ 659.700				
1696000000	PROVISION CUENTAS X COBRAR DE	\$ 2.159.700				
1698050000	CONVENIOS POR COBRAR	\$ 0				
1810000000	DIFERIDOS	\$ 0				
	TOTAL NETO OTROS ACTIVOS	\$ 51.873.370				
	GRAN TOTAL ACTIVO	\$ 7.540.967.032	#####	#####	#####	#####
	TOTAL NETO DEPOSITOS.....	\$ 5.388.642.168				
2305000000	Créditos ordinarios	\$ 0				
2605000000	FONDO SOCIAL DE EDUCACION	\$ 0				
2610000000	FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD	\$ 0				
2625000000	FONDO DE BIENESTAR SOCIAL	\$ 0				
2648000000	FONDO SOCIAL PARA OTROS FINES	\$ 0				
	GRAN TOTAL PASIVO	\$ 5.432.656.090				
	TOTAL NETO CAPITAL SOCIAL.....	\$ 1.820.982.346	#####			
3505000000	EXCEDENTES Y/O PERDIDAS	\$ 64.853.763	\$ 60.000.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 51.000.000,00	\$ 48.000.000,00
	GRAN TOTAL PATRIMONIO	\$ 2.108.310.942	#####			
4100000000	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 460.000.000	\$ 420.000.000,00	\$ 397.000.000,00	\$ 376.000.000,00	\$ 348.000.000,00
4150100000	INTERESES CREDITOS CONSUMO	\$ 350.000.000				
4150400000	INTERESES TITULOS DE INV. EN CIRCULACION	\$ 45.000.000				
4150460000	INTERESES FONDO DE LIQUIDEZ	\$ 58.000.000				
4185100000	INTERESES CREDITOS CONSUMO	\$ 7.000.000				
5105000000	GASTOS DE PERSONAL	\$ 40.000.000	\$ 37.000.000,00	\$ 34.000.000,00	\$ 32.000.000,00	\$ 30.000.000,00
5110000000	GASTOS GENERALES	\$ 50.000.000	\$ 46.000.000,00	\$ 41.000.000,00	\$ 38.000.000,00	\$ 35.000.000,00
6150050000	INTERESES DEPOSITOS AHORRO ORDINARIO	\$ 40.000.000				
6150100000	INTERESES DEPOSITOS AHORRO A TERMINO	\$ 50.000.000				

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Fondo de Liquidez =	5,22%	Umbral: Entre 0% y 2% Se tienen problemas de liquidez Umbral: Entre 2% y 3% Se pueden tener problemas de liquidez Umbral: Mayor al 3% posee la cobertura suficiente para el fondo de liquidez
Nivel de disponible e inversiones =	21,04%	Umbral: Entre 0% y 5% Se tienen problemas de liquidez Umbral: Entre el 5% y el 10% -Se pueden tener problemas de liquidez Umbral: Mayor al 10% Se posee cobertura suficiente de liquidez

INDICADORES DE RIESGO DE CARTERA

Cartera de créditos vencida =	3,47%	Umbral: Mayor al 5% - Índice de cartera vencida muy alto Umbral: Entre el 3% y el 5% - Índice preocupante de cartera vencida Umbral: Menor al 3% - Índice dentro parámetros normales de cartera vencida
Cobertura provisión individual=	3,3%	Umbral: Menor al 20% Provisión muy baja de cartera Umbral: Entre el 20% y el 30% Provisión insuficiente Umbral: Mayor al 30% posee la provisión mínima sugerida para este indicador
Cobertura provisión general=	1,00%	Umbral: Menor al 0,50% Provisión muy baja, debe incrementar mínimo al 0,75% Umbral: Entre el 0,50% y 0,75% Provisión insuficiente, debe incrementar Umbral: Mayor al 0,75% posee provisión dentro parámetros normales
Cobertura provisión de intereses =	1,00	Umbral: Mayor o igual a 1 Intereses causados créditos en mora 100% provisionados Umbral: Menor a 1 Debe provisionar 100% intereses en mora con calificación C,D y E
Cobertura de inversión de ahorros =	1,11	Umbral: Entre 0 y 1 Tiene una cartera muy baja respecto a depósitos de ahorro Umbral: Entre 1 y 1,2 Tiene una cartera muy ajustada respecto a los depósitos Umbral: Mayor a 1,2 La cartera colocada cubre adecuadamente los depósitos de ahorro

INDICADORES DE RIESGO FINANCIERO

Disminución patrimonial =	1,16	Umbral: Menor a 0,5 CAUSAL DE INTERVENCIÓN Umbral: ; Entre 0,5 y 1 Posee grandes pérdidas de patrimonio deben capitalizar Umbral: Mayor a 1,0 No hay pérdida de patrimonio
Rentabilidad de patrimonio =	3,16%	Umbral: Menor al 80% del IPC - Muy baja la rentabilidad Umbral: Entre el 80% y 100% del IPC - La rentabilidad debe ser superior al IPC
IPC año actual	3,80%	Umbral: Mayor al IPC - Rentabilidad dentro parámetros normales
Rentabilidad de capital social =	3,63%	Umbral: Menor al 80% del IPC - Muy baja la rentabilidad Umbral: Entre el 80% y 100% del IPC - La rentabilidad debe ser superior al IPC
IPC año actual	3,80%	Umbral: Mayor al IPC - Rentabilidad dentro parámetros normales
Rentabilidad de activos =	0,89%	Umbral: Menor al 90% del promedio histórico - Bajó la rentabilidad Umbral: Entre el 90% y el 110% del promedio histórico - mantiene rentabilidad
Rentabilidad histórica de activos =	0,83%	Umbral: Mayor al 110% del promedio histórico - Incrementó la rentabilidad
Rentabilidad de cartera de créditos =	5,88%	Umbral: Mayor al 100% de tasa de usura - Debe reducir tasa de interés de créditos Umbral: Entre el 80% y 100% de tasa de usura - la tasa de interés es muy alta
Tasa Usura año actual	28,55%	Umbral: Menor al 80% de la tasa de usura - Dentro parámetros normales
Rentabilidad de ahorros =	1,67%	Umbral: Mayor al 150% del DTF - Deben bajar tasa de captación esta muy alta Umbral: Entre el 100% y 150% del DTF - Deben reducir la tasa de captación
DTF año actual	4,52%	Umbral: Menor al 100% del DTF - Está dentro de parámetros normales
Activo productivo =	81,91%	Umbral: Menor a 70% bajo nivel de colocación de cartera Umbral: ; Entre 70% y 80% Tiene aún capacidad para colocar crédito Umbral: Mayor a 80% Posee una colocación de crédito eficiente respecto al activo

INDICADORES DE RIESGO OPERACIONAL

Eficiencia operacional=	19,57%	Umbral: Mayor al 110% del promedio histórico- Incremento muy alto de gastos Umbral: Entre el 90% y el 110% del promedio histórico - mantiene nivel de gastos
Promedio histórico eficiencia operacional	18,99%	Umbral: Menor al 90% del promedio histórico - Eficiencia administrativa
Margen operacional=	14,10%	Umbral: Menor al 90% del promedio histórico- Se redujo la rentabilidad Umbral: Entre el 90% y el 110% del promedio histórico - mantiene rentabilidad
Promedio histórico margen operacional	13,87%	Umbral: Mayor al 110% del promedio histórico - Incrementó la rentabilidad
Margen de operación de crédito=	74,79%	Umbral: Menor al 10% - Muy bajo margen de operación Umbral: Entre el 10% y el 20% - Debe incrementar el margen de operación Umbral: Mayor al 20% - Margen de operación superior al mínimo exigido

INDICADORES DE RIESGO DE ESTRUCTURA

Cartera sobre activos=	78,99%	Umbral: Menor al 90% del promedio histórico- Se redujo la cartera Umbral: Entre el 90% y 110% del promedio histórico - mantiene nivel de créditos
Promedio histórico cartera sobre activos	80,52%	Umbral: Mayor al 110% del promedio histórico - Incrementó colocación créditos Umbral: Entre el 50% y el 100% La deuda con pasivos externos es muy alta
Endeudamiento sin ahorro pertinente=	0,58%	Umbral: Entre el 30% y el 50% La deuda con pasivos externos no es alta Umbral: Menor al 30% Posee un moderado endeudamiento con pasivos externos
Depósitos sobre activos	71,46%	Umbral: Entre el 0% y el 45% posee bajos depósitos respecto a sus activos Umbral: Entre el 45% y el 55% Posee depósitos limitados respecto a los activos Umbral: Mayor al 55% Posee relación adecuada de depósitos respecto a activos
Crédito externo sobre activos=	0,00%	Umbral: Mayor al 20% posee un alto nivel de pasivos externos Umbral: Entre el 10% y el 20% Posee un nivel de pasivos externos moderado Umbral: Menor al 10% posee un adecuado nivel de pasivos externos
Aporte Social sobre activos =	24,15%	Umbral: Mayor al 24% demasiados aportes, puede afectar la rentabilidad Umbral: Entre el 20% y el 24% Los aportes sociales son altos respecto a los activos Umbral: Menor al 20% Mantiene relación eficiente de aportes respecto a activos
Capital institucional sobre activos =	3,81%	Umbral: Entre el 0% y el 5% no genera capital suficiente para apoyar crecimiento Umbral: Entre el 5% y el 10% generación moderada de capital como respaldo Umbral: Mayor al 10% Posee relación suficiente de capital institucional