

**Propuesta de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros generados por  
la pandemia de COVID-19 en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social en la  
ciudad de Bogotá, D.C**

**autor**

**STEFANY URREGO RAMOS**

**Director**

**ZORAIMA PEÑARANDA AYALA**

**Ingeniera Industrial**

**PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍAS MECÁNICA, MECATRÓNICA E INDUSTRIAL**

**FACULTAD DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA**



**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA**

**PAMPLONA, 22 de junio de 2022**

**Dedicatoria.**

Dedico este proyecto con sentimiento especial de gratitud a mi amada madre Luz Ramos Colmenares quien ha sido una fuente constante de apoyo y aliento durante los desafíos de la escuela de pregrado y de la vida. Dedico este trabajo y agradezco especialmente a mi compañero Pavel Rodríguez quien me animó a perseguir mis sueños y se aseguró de que diera todo lo necesario para terminar lo que comencé. Finalmente, a mi padre Wilmer Urrego Caballero y a mis hermanos Sergio Urrego y Santiago Urrego.

### **Agradecimientos**

En primer lugar, estoy muy agradecida con mi directora de proyecto, la Ing. Zoraima Peñaranda por sus valiosos consejos, apoyo continuo y paciencia durante el proceso de realización del presente proyecto. Sus conocimientos y experiencia me han orientado en la ejecución del presente trabajo. También me gustaría agradecer a la Ing. Sandra Milena Castro y a la Mag. Luz Moreno por su apoyo técnico en mi estudio. Me gustaría agradecer a los miembros de la gerencia del presupuesto por su amable ayuda y apoyo lo que ha hecho que mis estudios y este proceso de mi vida profesional sea exitoso.

## Resumen

La presente propuesta de mejoramiento con fines propositivos para el Banco Caja Social en la gerencia del presupuesto en la ciudad de Bogotá, D.C., evalúa las posibles soluciones para mitigar los riesgos identificados y evitar su recurrencia. Para la ejecución del proyecto, se realizó inicialmente una fase diagnóstica sobre el análisis de las percepciones de los clientes sobre los servicios y metodologías para la medición de riesgos financieros. Durante esta etapa, se identificaron todos los factores de riesgo posibles para el BCS, estos factores de riesgo incluyeron la totalidad de los aspectos que afectan la competitividad de la entidad. Luego, se elaboró un plan de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros generados por la pandemia de COVID-19 en la gerencia del presupuesto, a través del software de inteligencia comercial *Business Intelligence BI*.

Por último, se dio a conocer el plan de mejoramiento a la gerencia del presupuesto del Banco a través de las nuevas metodologías para la medición de riesgos financieros y evaluar con base a la metodología propuesta los resultados sobre los riesgos financieros.

**Palabras clave:** riesgos financieros, metodologías, mejoras, servicio.

### **Abstract**

This improvement proposal for Banco Caja Social in budget management in the city of Bogotá, D.C., evaluates possible solutions to mitigate the identified risks and avoid their recurrence. For the execution of the project, a diagnostic phase was initially carried out on the analysis of the clients' perceptions about the services and methodologies for the measurement of financial risks. During this stage, all possible risk factors for BCS were identified; these risk factors included all aspects that affect the entity's competitiveness. Then, an improvement plan in the analysis of financial risk measurement generated by the COVID-19 pandemic in the budget management was elaborated through the Business Intelligence BI software. Finally, the improvement plan was presented to the Bank's budget management through the new methodologies for measuring financial risks and evaluating the results on financial risks based on the proposed methodology.

**Keywords:** financial risks, methodologies, improvements, service.

**Tabla de Contenido**

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Introducción                                                                                | 11 |
| 2. Marco conceptual                                                                            | 12 |
| 2.1 Antecedentes                                                                               | 12 |
| 2.2 Bases Teóricas                                                                             | 20 |
| 2.2.1 Razones para la cobertura del riesgo                                                     | 26 |
| 2.2.2 Backtesting                                                                              | 31 |
| 2.3 Bases Legales                                                                              | 32 |
| 3. Planteamiento del problema                                                                  | 36 |
| 4. Objetivos                                                                                   | 38 |
| 5. Justificación                                                                               | 39 |
| 6. Metodología                                                                                 | 41 |
| 7. Cronograma y descripción de actividades                                                     | 47 |
| 7.1 Cronograma de actividades                                                                  | 47 |
| 7.2 Descripción de actividades                                                                 | 51 |
| 8. Resultados Esperados                                                                        | 54 |
| 8.1 Diagnóstico sobre el análisis de las metodologías.                                         | 56 |
| 8.2 Evaluación del desempeño de análisis de medición.                                          | 66 |
| 8.3 Acontecimientos potenciales que podrían afectar a la entidad.                              | 68 |
| 8.4 Diseño de la propuesta del plan de mejoramiento en el análisis.<br>de medición de riesgos. | 74 |
| 8.5 Encuestas y entrevista sobre la percepción del servicio los clientes y las                 | 78 |

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
|                                                                      | 7   |
| metodologías empleadas por la gerencia del presupuesto.              |     |
| 8.6 Análisis pertinente de las encuestas.                            | 87  |
| 8.7 Power BI y los resultados sobre los riesgos financieros del BCS. | 106 |
| 8.8 Socialización del plan de mejora a la gerencia del presupuesto.  | 110 |
| 9. Conclusiones.                                                     | 116 |
| 10. Recomendaciones.                                                 | 118 |
| 11. Referencias bibliográficas.                                      | 119 |

**Lista de tablas**

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Cronograma de actividades.       | 48 |
| Tabla 2. Descripción de actividades.      | 51 |
| Tabla 3. Resultados esperados.            | 54 |
| Tabla 4. Estrategias de mejoramiento BCS. | 77 |

## Lista de figuras

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Logo Banco Caja Social.                                                                     | 17 |
| Figura 2. Organigrama del Banco Caja Social.                                                          | 19 |
| Figura 3. Ecuación de hoja balance.                                                                   | 56 |
| Figura 4. Hoja balance.                                                                               | 57 |
| Figura 5. Estado de flujo de efectivo.                                                                | 58 |
| Figura 6. Estado de resultados.                                                                       | 59 |
| Figura 7. Informe de gestión 2020.                                                                    | 61 |
| Figura 8. Estado situación financiera del BCS.                                                        | 63 |
| Figura 9. Estado de resultados del BCS.                                                               | 64 |
| Figura 10. Principales riesgos financieros en el BCS.                                                 | 67 |
| Figura 11. Esquema de los principales riesgos financieros en el BCS.                                  | 70 |
| Figura 12. Hipervínculo Anexo1. Encuesta en línea I.                                                  | 76 |
| Figura 13. Hipervínculo Anexo1. Encuesta en línea I.                                                  | 81 |
| Figura 14. Hipervínculo Anexo2. Petición de diligenciamiento de la encuesta a los usuarios del Banco. | 81 |
| Figura 15. Hipervínculo Anexo 3. Encuesta en línea II.                                                | 83 |
| Figura 16. Hipervínculo Anexo 4. Petición de diligenciamiento de la encuesta a los                    | 84 |

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| funcionarios de la gerencia del presupuesto.                                   | 10  |
| Figura 17. Hipervínculo Anexo 5. Evidencia de entrevista.                      | 85  |
| Figura 18. Pregunta abierta.                                                   | 104 |
| Figura 19. Grupo cartera mes de enero.                                         | 107 |
| Figura 20. Grupo cartera mes de febrero.                                       | 107 |
| Figura 21. Grupo cartera mes de marzo.                                         | 108 |
| Figura 22. Grupo cartera mes de abril.                                         | 108 |
| Figura 23. Hipervínculo Anexo 6. Resultados de Power BI                        | 110 |
| Figura 24. Socialización I.                                                    | 110 |
| Figura 25. Socialización II.                                                   | 111 |
| Figura 26. Hipervínculo Anexo 7. Documento análisis de Dupont.                 | 112 |
| Figura 27. Hipervínculo Anexo 8. Documento de plan de contingencia de capital. | 112 |

## 1. Introducción.

Existen múltiples riesgos financieros que pueden conducir a enormes cantidades de pérdidas. Por lo tanto, se convierte en una necesidad examinarlos, evaluarlos y minimizarlos, dado que no podemos negar que los riesgos financieros están involucrados en todos los negocios y por ende, es necesario analizarlos para adquirir mayores rendimientos, teniendo en cuenta que para dicha finalidad, es imperativo comprender las formas comunes en que se puede el medir riesgo financiero en una empresa.

Cabe señalar que una sola medida no se adaptará a todos los negocios, la diversidad de los mismos exige acciones específicas, por lo tanto, cada sector económico debe abordarse en contexto antes de considerar una medición de riesgo. En este proyecto, hemos examinado que las instituciones financieras pueden estar expuestas a riesgos financieros debido a diversos factores, cambios en las tasas de interés del mercado, la posibilidad de incumplimiento por parte de diferentes entidades y la propagación de una nueva enfermedad en todo el mundo. Así pues, el riesgo financiero puede entenderse como la posibilidad de obtener resultados negativos e inesperados por el desarrollo del mercado que pueden ser causados por la gestión incorrecta del flujo de efectivo o por riesgos relacionados con los ingresos por debajo de lo esperado.

Este riesgo es principalmente una función de la cantidad relativa de deuda que la empresa utiliza para financiar sus activos. Una mayor proporción de deuda aumenta la probabilidad de que en algún punto, la empresa no podrá realizar los pagos de interés y principal requeridos. Algunos ejemplos incluyen riesgo de impago de un crédito, riesgos de liquidez. La liquidez es un elemento clave para la continuidad del negocio y una preocupación de capacidad de las entidades de crédito durante el periodo de crisis de la pandemia.

## 2. Marco conceptual.

### 2.1. Antecedentes.

En Colombia según Aguirre (2006), (...) “alrededor del 94 % del sistema empresarial está conformado por pymes, las cuales, siendo el motor de la economía, no cuentan con la importancia o el apoyo necesario para subsistir a lo largo del tiempo”, aunque esta imagen ha comenzado a cambiar ya que durante (...) “los últimos gobiernos se han establecido políticas para promover el desarrollo de estas empresas mediante créditos y otro tipo de ayudas”.

Debido a las altas proporciones que representan estas empresas, es necesario investigar y conocer los riesgos a los que están expuestas, para crear herramientas que les permitan actuar por casualidad, ya que existe poca investigación en esta área. En este sentido, este estudio está orientado a observar y caracterizar una realidad de algunas *Pymes*, donde se analizaron los estados financieros de algunas empresas a partir de un año determinado, para realizar el cálculo y análisis de las ratios financieras de liquidez de cartera, deuda y rotación de cartera y describir su comportamiento en al riesgo en cada una de ellas.

A nivel nacional, sobre el riesgo financiero, Toro, Diaz & Zurdo, Ricardo (2014) enfatizan lo siguiente:

(...) “el riesgo financiero se puede entender como el riesgo de no estar en condiciones de cubrir los costos financieros de una empresa Jorion, (2001); la importancia de lo anterior también se puede observar en las aportaciones que hace el estudio de Claver (2000) en la ciudad de Alicante donde muestra cómo la rentabilidad económica es afectada, lo que él denomina en su estudio como efecto empresa, en un 44,42 %, aunque el estudio no es específico para *pymes*. Entre los principales riesgos

financieros descritos por la literatura se encuentran: riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo de liquidez, riesgo de operación, entre otros. Para el presente artículo se escogieron tres tipos de indicadores basados en los riesgos operativos (manejo o recuperación de cartera) y riesgos financieros (riesgo de liquidez y riesgo de crédito o endeudamiento), los cuales afectan en el corto y mediano plazo, teniendo en cuenta que también pueden afectar el desempeño y viabilidad en el largo plazo en las pymes en países con economía emergente”.

La importancia sobre el riesgo financiero en el artículo derivado del proyecto de investigación titulado: Análisis del riesgo financiero en las PYMES - estudio de caso aplicado a la ciudad de Manizales (2014), radica en lo siguiente:

“Las características de riesgo financiero de las PYME en la ciudad de Manizales preparan herramientas que permitirán la gestión adecuada de las decisiones relevantes debido al impacto del futuro. Sobre la base del Gerente General de la Compañía, un análisis de la industria, que puede determinar a las pequeñas y medianas empresas analizadas de acuerdo con la dirección del riesgo financiero del contexto nacional”.

Villadiego, Leidy (2019) en su trabajo de grado, indica lo siguiente:

“Según Pardo (2002), en las teorías modernas de finanzas, surgidas a partir de los años cincuenta y que se fundamentan en el estudio de la incertidumbre, la información asimétrica y el riesgo como la selección de cartera Markowitz (1952), Sharpe (1964) y Lintner (1965), la valoración de precios de activos Sharpe (1964) y algunos géneros de la innovación financiera Ross (1989), Cooper (1986) & Millar (1986), ha permitido un avance importante en el conocimiento. Sin embargo, estas teorías que se fundamentan

básicamente en el riesgo solo han sido aplicables para los mercados financieros y las empresas inscritas en bolsa de valores, como se mencionó anteriormente, quedando relegados para dicho análisis financiero los negocios – Mipymes. Lo anterior es confirmado por Cazorla (2004), al señalar que en el contexto de la Mipyme no cotizada, se justifica el desinterés del empresario para la utilización de la emisión de acciones, dada la pérdida de control que implica la entrada de más socios, por lo tanto, en general se trata 13 de empresas desconocidas en los mercados financieros, basadas en la figura del empresario propietario. Para el caso de Colombia Hernández (2004) hace una similar descripción. En Colombia, a nivel regional o local se han realizado pocos estudios que relacionen el nivel de riesgo con la competitividad de las Mipymes, lo que ha generado que la empresa y el sector, no se enfoquen en predictores del riesgo, es decir, antes de que se suceda la quiebra se identifican los factores que pueden estar incidiendo en dicho riesgo, con el fin de propiciar su mejoramiento y así evitar o minimizar para el futuro la probable quiebra de las Mipymes. A continuación, bajo el panorama del riesgo, se mencionan aquellas investigaciones relevantes para el presente trabajo. En la investigación efectuada por Álvarez & García (1996), se diseñó e implementó un modelo a partir de los factores de éxito y riesgo con la finalidad de mejorar su competitividad. La contrastación práctica del modelo permitió definir las ventajas competitivas de aquellas empresas que obtienen mejores resultados, partiendo en primer lugar de identificar las empresas competitivas valorando sus resultados a partir del clima laboral, la situación financiera, productividad, rentabilidad y facturación, En segundo lugar desagrega cada una de las variables - Empresa, Sector, Entorno- en una serie de factores enfocados

sistémicamente para determinar la intensidad de su incidencia en la competitividad de la Mipyme”. (p.:12).

La investigación de riesgos es fundamental para su buena gestión, ya que, si los actores pueden identificar sus riesgos, podrán gestionarlos (sancionarlos, reducirlos y limitarlos). Además, la medición precisa asegura la solvencia de la entidad, incluso en tiempos de crisis, ya que es la base para determinar el nivel de capital que se mantiene siempre.

Giraldo, Sonia (2016) en su trabajo titulado: Análisis del riesgo financiero en las empresas: aplicación empírica de la ciudad de Medellín menciona que:

“Erb, Harvey & Viskanta (1996), investigadores de las universidades de Chicago y Cambridge, desarrollaron un estudio sobre Riesgo Político (País), Riesgo Económico y Riesgo Financiero, este documento mide el contenido económico de cinco medidas diferentes de riesgo: riesgo país político de la International Country Risk Guide, el riesgo financiero, riesgo económico y los índices compuestos de riesgo y clasificación de Institucional Inversor crédito de país. Los resultados que muestra este artículo sugieren que las medidas de riesgo país correlacionan los rendimientos futuros, en especial de renta variable de economías emergentes, pero no en mercados desarrollados, parece que las medidas de riesgo país se correlacionan entre sí, sin embargo, las medidas de riesgo financiero contienen la mayor información sobre rendimiento de las acciones futuras. El primer estudio revisado es el de Zorrilla Salgado (2003) titulado “La administración de riesgos financieros en las Empresas de exportación. Estudio de Caso: Zona Conurbana Veracruz-Boca del Río”, en el que se busca determinar qué instrumentos financieros pueden utilizar las EMPRESAS de exportación, para disminuir su riesgo de mercado, a

través del Mercado de Derivados, así como explicar las razones de la falta de utilización de dichos instrumentos financieros para disminución del riesgo de mercado, por parte de las empresas de exportación. Entre sus aportaciones, la más relevante es la comprobación de la hipótesis que las empresas de exportación no hacen uso frecuente ni adecuado de instrumentos financieros para disminuir el riesgo financiero. 27 Peter Christoffersen y Silvia Goncalves Silvia (2004) presentan los resultados de su estudio desarrollado en Montreal, titulado “*Estimation risk in financial risk management*”, en este presentan cómo la estimación de la varianza es una herramienta útil y de mucho uso para la gestión y manejo del riesgo de portafolios. Eugene Fama & Kenneth French publican en el 2004, en *Journal of Economic Perspectives* su estudio sobre CAMP Modelo de Valoración del Capital de los Activos, la atracción del CAPM es que ofrece una agradable, potente e intuitiva predicción sobre la forma de medir el riesgo y la relación entre el rendimiento esperado y riesgo. Empiezan con la descripción de la lógica del CAPM, centrándose en sus predicciones sobre el riesgo y el rendimiento esperado, para luego continuar con los estudios propios y de otros autores como Markowitz (1952), Tobin (1958), Jensen (1968), Merton (1973), Blume & Friend (1973), Elton, Gruber, Das & Hlavka (1993), entre otros, sobre los fracasos y precisiones del modelo CAPM.” (p.:26-27).

El Banco caja social (BCS) forma parte del grupo financiero Fundación Grupo Social (FGS). FGS es una organización pública, sin fines de lucro y privada, fundada en 1911 en Bogotá, Colombia. Aunque es una Organización No Gubernamental (ONG), se ha constituido desde sus inicios como una empresa matriz y propietaria de un grupo de empresas.

**Figura 1.** Logo Banco Caja Social (BCS).

**Fuente:** Banco Caja Social 2011.



Su misión, de acuerdo al informe de gestión del Banco Caja Social (2020), es:

(...) “contribuir a superar las causas estructurales de la pobreza para construir una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz”.

“El BCS es una de las empresas de la Fundación Grupo Social, esta lleva más de 100 años trabajando en Colombia, única y exclusivamente, para construir cada día una sociedad más justa, solidaria, productiva y en paz.

La Fundación Grupo Social es la cabeza de un sólido grupo económico que durante más de 100 años se ha dedicado exclusivamente a servir a la sociedad, impulsando procesos de desarrollo integral a través de la gestión de sus empresas y el acompañamiento a las comunidades excluidas, para generar oportunidades a quienes no las han tenido.” (p.: 34).

Como miembro del grupo de empresas Fundación Grupo Social, Banco Caja Social se construye sobre el compromiso de adoptar un enfoque de gestión socialmente

responsable, basado en las funciones de la seguridad social. Estas funciones no se ejercen

*Propuesta de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros generados por la pandemia de COVID-19 en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social en la ciudad de Bogotá, D.C*

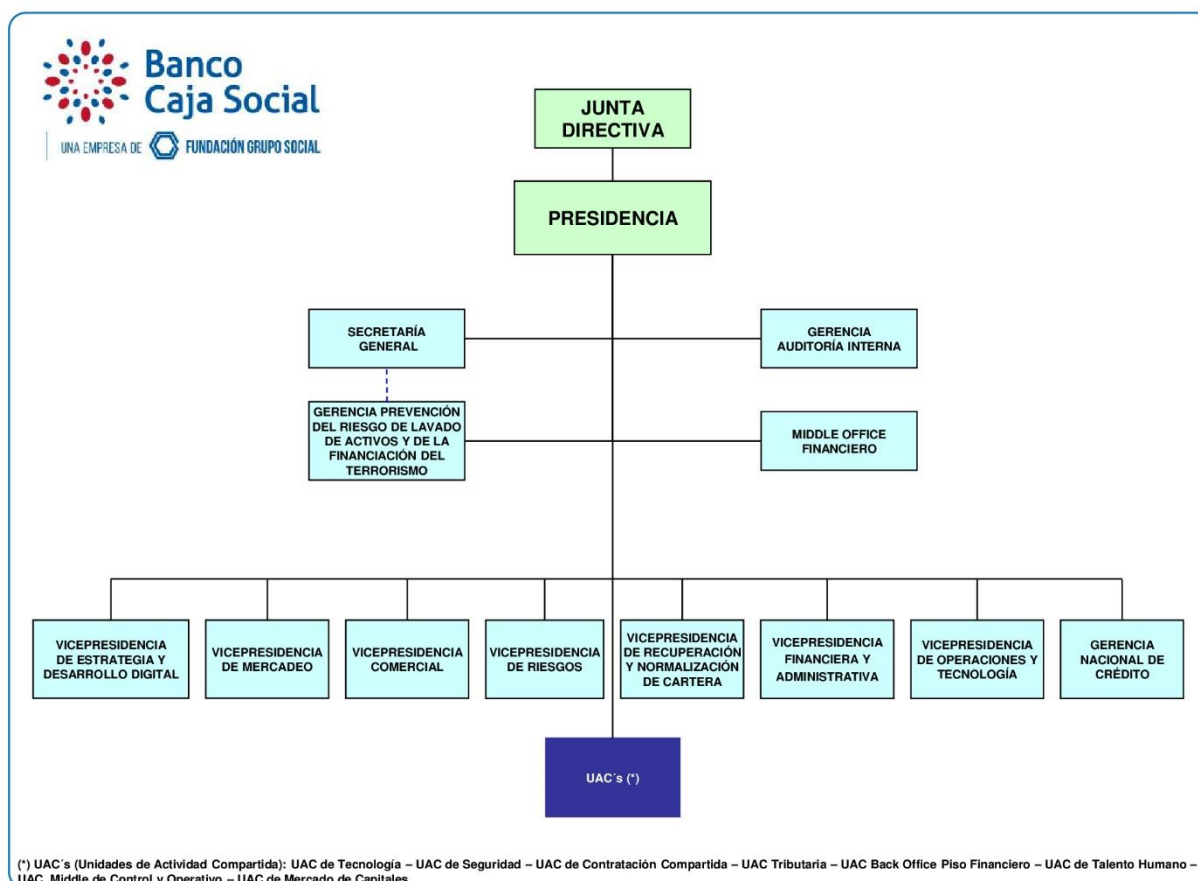
en materias ajenas o complementarias a su trabajo, sino en el desarrollo de la empresa. Se trata, según el citado informe, de:

“Producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades estratégicas para el desarrollo de la sociedad y la inclusión de sectores populares que no son atendidos por la oferta tradicional.

Generación de riqueza. Ser una entidad propicia para la convivencia y el desarrollo de sus colaboradores. Participación activa en la construcción y solución creativa de los principales problemas sociales, con una alta preocupación por el bien común.

Es así como el Banco se ha orientado, durante más de 100 años, a la provisión de servicios financieros para los segmentos de menores ingresos de la población colombiana, es decir, hacia el mercado masivo con énfasis en la atención de sectores populares, microempresarios y pequeñas y medianas empresas; así como al sector inmobiliario y distintos segmentos del mercado de personas contribuyendo al desarrollo del país y al progreso económico y social de estas personas y sus familias.” (p.:4).

**Figura 2.** Organigrama del Banco Caja Social (BCS).



**Fuente:** Banco Caja Social 2021.

Para lograr sus objetivos estratégicos, FGS opera a través de dos herramientas:

**Programas sociales directos.** Con ellos, la organización apoya a comunidades excluidas en diferentes regiones del país, busca condiciones para cumplirlas, aspira a la superación personal a largo plazo, lucha por la calidad de vida física y corporal y abraza la ética cívica.

**El componente comercial del FGS,** como parte de una estructura diferente, está orientado por principios éticos hacia el bien común, en el que los intereses de los más débiles y vulnerables

*Propuesta de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros generados por la pandemia de COVID-19 en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social en la ciudad de Bogotá, D.C*

están determinados por la formación de la riqueza de la sociedad, así como la sostenibilidad económica.

### **Bases Teóricas.**

Podemos definir el riesgo en términos financieros como la posibilidad de que un resultado o las ganancias reales de una inversión difieran de un resultado o rendimiento esperado. Cuantitativamente, la evaluación de riesgos a menudo se realiza observando comportamientos y resultados históricos. En finanzas, la desviación estándar es una medida común asociada con el riesgo. La desviación estándar proporciona una medida del movimiento del precio de un activo en relación con su promedio histórico durante un período determinado.

Pérez, Hernando (2018) indica que:

“La teoría del riesgo fue desarrollada originalmente por la escuela escandinava y, más recientemente, con las investigaciones de la teoría del juego, provén una base matemática y del cálculo de probabilidades para evitar o mitigar pérdidas en exceso de las provisiones contables. El objetivo básico consiste en lograr una elevada probabilidad de evitar la ruina de la entidad bancaria, comercial o de seguros por pérdidas no predecibles, o sea, evitar un estado de insolvencia.”

El riesgo financiero es una de las principales preocupaciones de todas las empresas de todos los sectores; Hay muchas fuentes que permitirán determinar el nivel de riesgo financiero que se asume. Los métodos más comunes que utilizan para evaluar los riesgos asociados con las inversiones a largo plazo o el mercado de valores en general incluyen el análisis fundamental, el análisis técnico y el análisis cuantitativo.

López, José Francisco (2018) con su definición técnica del análisis fundamental menciona lo siguiente:

(...) “es un tipo de análisis bursátil que intenta establecer el precio teórico de un título a través del estudio de las variables que afectan a su valor. Las variables que afectan al valor de una empresa pueden ser de tipo microeconómico o macroeconómico. Las variables de tipo microeconómico son aquellas que afectan exclusivamente a la empresa. Sin embargo, las variables de tipo macroeconómico afectan a cualquier tipo de empresa.”

Del mismo modo López, José Francisco (2018) dice que:

“El análisis técnico es un tipo de análisis bursátil que estudia los movimientos de las cotizaciones a través de gráficos e indicadores basados en los precios de los activos. En economía, el análisis cuantitativo es el análisis que utiliza técnicas matemáticas y estadísticas para explicar, o pronosticar, distintas variables económicas. Aplica estas técnicas usando la teoría económica como base.”

La Superintendencia Financiera de Colombia SFC (2022) dice:

“El análisis de riesgos financieros analiza los problemas de una empresa que podría encontrar en las operaciones diarias. Cuando ocurren cambios en los mercados financieros, responsabilidades legales o incluso desastres provocados por el hombre, las operaciones comerciales pueden verse interrumpidas. Una vez que se identifica los riesgos potenciales, puede priorizarlos y tomar medidas para manejarlos, que incluyen evitar el riesgo, reducir los efectos negativos, aceptar las consecuencias del riesgo o transferir el riesgo a otra parte. Como empresa en crecimiento, la gestión proactiva de los

riesgos comerciales le ayudará a mantener el crecimiento. Pero, antes de comenzar a identificar riesgos, evalúe su negocio. Pregúntese qué podría afectar los servicios clave que ofrece o qué podría afectar a su personal.”

De la misma manera, la SFC (2022) plantea cuatro categorías principales de riesgo que debe considerar para ayudarlo a identificar riesgos potenciales dentro de su negocio:

“Cumplimiento: son riesgos relacionados con la necesidad de cumplir con las normas y reglamentos. Por ejemplo, es posible que deba pensar si las normas de salud y seguridad podrían aumentar sus costos generales.

Estratégico: estos son los riesgos asociados con la operación en una industria en particular, como la fusión de empresas, los cambios en la industria o el desarrollo de la investigación.

Financiero: estos riesgos incluyen sus transacciones comerciales y sus sistemas financieros establecidos. Para identificar el riesgo financiero, examine sus operaciones financieras diarias, particularmente el flujo de efectivo.

Operacional: estos riesgos están vinculados a los procedimientos administrativos y operativos de su empresa, desde sus sistemas hasta las reglamentaciones y la contratación.”

La función de gestión de riesgos es responsable de identificar, medir, controlar o reducir la exposición de una entidad a todos los riesgos e informes, asegurando que los análisis de la entidad se integren en la gestión de riesgos de la entidad y la ayuden a lograr sus objetivos corporativos. Su objeto, a su vez, es dar seguimiento y evaluación independientes a la gestión de

los riesgos inherentes a las actividades de la entidad. Esta función, según la SFC (2022), es responsable de las operaciones eficientes de:

- “a) Identificar los riesgos materiales individuales, agregados y emergentes.
- b) Desarrollar e implementar, con la aprobación y revisión de la Junta Directiva, a nivel corporativo la Estructura de Gobierno de Riesgos la cual incluye la cultura de riesgos de la entidad, la determinación del apetito de riesgos y los límites de tolerancia al riesgo.
- c) Definir políticas, prácticas y otros mecanismos de control para la gestión de los riesgos para la aprobación de la Junta Directiva, los cuales sean consistentes con la cultura y el apetito de riesgos de la entidad.
- d) Desarrollar sistemas de medición y evaluación de riesgos.
- e) Identificar y medir los riesgos materiales a nivel corporativo e incluirlos en el Marco de Gestión de Riesgos.
- f) Monitorear las exposiciones frente a los límites de tolerancia al riesgo aprobados y determinar sus correspondientes requerimientos de capital y/o liquidez (planeación de capital) o el impacto sobre las carteras de inversión y sus adherentes. continuamente.
- g) Monitorear y evaluar las decisiones de aceptar riesgos particulares, medidas de mitigación de riesgos y determinar si estas decisiones están alineadas con el apetito de riesgos aprobado por la Junta Directiva.
- h) Reportar los resultados del monitoreo de riesgos a la Alta Gerencia y la Junta Directiva.
- i) Contar con una gestión adecuada de los riesgos, lo cual es fundamental para la solidez y solvencia de una entidad.

Las entidades de mayor tamaño, complejidad o internacionalmente activas deberán contar con un ejecutivo de alto nivel, quién de forma independiente y exclusiva se encuentre a cargo de la función de Gestión de Riesgos y de las responsabilidades derivadas de ella.

En una estructura de Conglomerado, la Función de Gestión de Riesgos de la entidad controlante o matriz tiene la responsabilidad de asegurar que existan políticas y mecanismos de control y gestión adecuados conforme a su estructura, negocios y perfil riesgos.”

El Centro Europeo de postgrados CEUPE (2019), en su blog sobre los riesgos financieros, nos explica:

“La actividad empresarial se encuentra sometida a diversos riesgos que pueden influir de un modo u otro sobre sus resultados futuros. Muchos de estos riesgos son inherentes al desarrollo de su propia actividad productiva y se denominan riesgos de negocio, económicos o empresariales. Dichos riesgos están relacionados con el desarrollo, fabricación y comercialización de los productos y servicios. A parte de estos riesgos las empresas también se encuentran sometidas a otros de origen financiero teniendo cada vez tienen una mayor influencia sobre las empresas.”

Entre estos riesgos financieros podemos destacar el denominado riesgo de mercado, que incluye la posibilidad de que la empresa sufra una pérdida durante un determinado período de tiempo debido a movimientos inesperados y adversos. mercancías. Por ello, se explica que, en el caso del riesgo de tipo de interés, la expectativa de exceso de unidades monetarias en un determinado periodo se verá afectada por una disminución de los tipos de interés, lo que redundará en una menor rentabilidad de la inversión”.

En este orden de ideas, una primera acción antes de cubrir un riesgo determinado consiste en identificarlo, para esto, el CEUPE (2019) nos indicará una serie de pasos, a saber:

- “Definir la política que se va a seguir con respecto a la gestión del riesgo, es decir, si se va a cubrir totalmente durante todo el tiempo, si sólo parcialmente, o si no va a haber ninguna cobertura.
- Determinar los activos y pasivos que van a verse afectados por las variaciones del tipo de interés, del tipo de cambio, etcétera.
- Determinar la volatilidad de los flujos de caja y de los beneficios respecto de las variaciones de los tipos de interés y de cambio, mediante un análisis de sensibilidad. Este paso nos permitirá realizar una cuantificación del riesgo.
- Identificar los instrumentos y productos de cobertura, que se ajustan a la política seguida por el equipo directivo. Los más utilizados son los contratos a plazo, los contratos de futuros, los contratos de opciones y las permutas financieras o swaps.
- Idear diversas y diferentes estrategias para la gestión del riesgo de cambio y de interés según los diversos escenarios en los que se pueda encontrar la empresa.
- Realizar previsiones sobre la posible evolución de los tipos y poner en marcha estrategias, que estén de acuerdo con las líneas maestras seguidas por el equipo directivo”.

### 2.2.1 Razones para la cobertura del riesgo.

El CEUPE (2019) Asimismo, basta aclarar el papel de los inversores en los planes de cobertura que realizan las empresas, en caso de un mercado eficiente. Si pueden replicar la cobertura que está haciendo la empresa, el trato no agregará valor a su inversión. El Centro apoya esta idea por las siguientes razones:

- “Los costes de insolvencia. La posibilidad de que una empresa sea insolvente depende del riesgo financiero, es decir, de la variabilidad de los flujos de caja o de la de los beneficios antes de intereses e impuestos.
- Los costes de agencia. Cuanto más segura sea una empresa, menos necesidad habrá de que los acreedores y otros integrantes de la compañía necesiten controlar su gestión y, por tanto, menores serán los costes de seguimiento soportados por ella.
- La fiscalidad. La cobertura puede reducir la cuota del impuesto de sociedades si éste fuese progresivo, al estabilizar los beneficios de la empresa en un nivel en el que su oscilación sea menor y, por tanto, la incidencia fiscal también lo sea.
- La legislación. Al reducir la volatilidad de los beneficios, la cobertura, puede impedir que éstos caigan por debajo de algún límite legal, contable, etcétera.
- Las decisiones de inversión. A través de la gestión del riesgo, la empresa puede predecir con mayor exactitud los flujos de caja que se espera genere un determinado proyecto de inversión y, además, podrá establecer un valor realista de los pagos futuros a realizar que no se vea afectado por las fluctuaciones de los beneficios.

- Los costes de transacción. Este es un caso claro de cómo la gestión del riesgo crea valor para los accionistas. Si éstos últimos no pueden realizar una gestión del riesgo a un coste inferior y de forma tan eficiente como lo puede hacer la compañía, ciertamente se beneficiarán de la ejecución de dicha gestión al mínimo coste posible.
- La dirección empresarial. La cobertura puede servir para reducir la preocupación del equipo directivo sobre el efecto que las variaciones de los tipos de interés, de cambio y otros riesgos sistemáticos ejercerán sobre los flujos de caja de la empresa, permitiéndole centrarse en la gestión pura del negocio de la misma y en la creación de valor para sus propietarios.”

### **Riesgo de mercado.**

Uno de los riesgos más importantes es el riesgo de mercado. El riesgo de mercado puede afectar las operaciones de todos los negocios. Forma parte de esta fuente la evolución de los precios inmobiliarios, pasivos y derivados. Por ejemplo, el riesgo de que la empresa llegue con sus insumos deba pagar un precio en dólares para vender el producto final en la moneda local. Si el valor de la moneda extranjera disminuye, la empresa incurrirá en una pérdida, lo que impedirá el cumplimiento de las obligaciones financieras. El caso presentado corresponde a innovaciones y desarrollos del mercado.

**Riesgo de crédito.**

Este riesgo se refiere a la posibilidad de que el acreedor no reciba o retrase el pago del préstamo, por lo tanto, el riesgo de crédito es un medio para determinar la capacidad de un deudor para cumplir con sus obligaciones de pago.

Hay dos tipos de riesgo de crédito: minorista y mayorista.

El primero se refiere a los riesgos en los que se incurre al financiar a personas físicas y pequeñas empresas, ya sea mediante hipoteca, tarjeta o cualquier otra forma de crédito.

Por otro lado, el crédito mayorista surge de las inversiones institucionales, ya sea la venta de activos financieros, fusiones o adquisiciones de empresas.

Un ejemplo es el caso de las hipotecas *subprime* en Estados Unidos, las cuales se pueden definir como "por debajo de lo óptimo", también conocidas como *near prime* o "segunda oportunidad".

Este método crediticio, se caracteriza porque el riesgo de que se produzca un impago es superior a la media del resto de modalidades crediticias, lo que indica que hay menos probabilidades de pago, un tema que estimuló la crisis económica del 2008. Este caso explica cómo el riesgo de crédito se hace real cuando la gestión es inadecuada.

Las hipotecas *subprime* eran créditos considerados de alto riesgo, con altos intereses, otorgados a personas sin trabajo o que carecían de ingresos estables. Los bancos empezaron a ampliar el perfil de los solicitantes de hipotecas estilo *subprime* con el fin de aumentar los ingresos, sin embargo, frente a la imposibilidad de pago, la mora creciente generó una desestabilidad de difícil manejo.

**Riesgo de liquidez por la pandemia.**

La gestión del riesgo financiero debe asegurar la liquidez del negocio, ya que toda empresa debe asegurarse de tener suficiente efectivo para cubrir sus deudas, de lo contrario puede dañar la confianza de los inversionistas. El riesgo de liquidez es precisamente la posibilidad de que la empresa no cumpla con sus obligaciones, y una de sus principales causas es la mala gestión del efectivo. La empresa puede poseer una gran cantidad de acciones, pero al mismo tiempo tiene un alto riesgo de liquidez; Esto se debe a que no puede convertir estos activos en efectivo para cubrir sus gastos a corto plazo.

Deloitte (2019) menciona que:

“Para la mayoría de las compañías, la falta de ingresos motivada por el impacto del coronavirus se traduce en una presión insoportable sobre sus líneas de capital, tanto de explotación como de liquidez. Se podría pensar que esta situación de extrema excepcionalidad está afectando solo a las organizaciones con necesidades urgentes de financiación. Pero nada más lejos de la realidad. Los efectos del COVID-19 también se están dejando sentir entre aquellas que gozan de una situación de solvencia y buena capitalización”.

**Riesgo Operacional.**

Finalmente, entre las categorías de riesgo financiero, se encuentran los riesgos operacionales. Existen diferentes tipos de riesgos operacionales, estos riesgos surgen por falta de controles internos dentro de la empresa, falla tecnológica, mala gestión, error humano o falta de capacitación de los empleados. Las consecuencias de estos riesgos casi siempre resultan en una pérdida financiera para la empresa; el riesgo operacional es uno de los más difíciles de medir

objetivamente. Para calcularlo correctamente, la empresa debe establecer un registro de dichos fallos y averiguar la posible conexión entre ellos. Estos riesgos pueden evitarse si asumimos que un riesgo en particular puede causar muchos otros riesgos, por ejemplo: una máquina rota requiere más que solo costos de reparación. También conduce a pérdidas por interrupción de la producción, lo que puede provocar retrasos en la entrega del producto e incluso dañar la reputación de la empresa.

Calle, Juan (2020) explica como grandes empresas como Intel o Facebook han sufrido pérdidas económicas graves por no anticipar los riesgos operacionales. Situaciones similares han sucedido con varias de las entidades bancarias más grandes del mundo, como el *Banco Riggs*, el *Banco Barings* o el *Crédit Lyonnais* en Francia.

España, Rafael & Consuegra, Sergio (2020) establecen dos estrategias para reducir riesgos financieros: uno de los factores que afecta el riesgo y el costo financiero de las empresas es la estructura de capital, del cual dicen los autores:

“Disminuye la probabilidad de que la empresa no pueda cumplir con sus obligaciones financieras, es vital optimizar la estructura de capital y los plazos de deuda. (...) tener una mezcla entre deuda y recursos propios subóptima puede llevar a las empresas a no tener suficientes recursos para financiarse u obligarlas a acceder a ellos a costos altos. Con la llegada del COVID-19, tener un balance óptimo, más que un privilegio, se ha vuelto una prioridad.

Con pronósticos poco alentadores sobre el desempeño de la actividad económica para el año 2020, es posible que muchos negocios solventes se vean en dificultades para pagar sus créditos en 2020 y 2021, debido a la disminución de su flujo de caja operativo y al

incremento de las deudas que se usaron para sobrevivir a la crisis. Esto puede hacer que empresas con el potencial de producir valor se vean obligadas a cerrar”.

Por esta razón, la tarea más apremiante para las juntas directivas hoy en día es mejorar el perfil de liquidez y mejorar la estructura de capital. También se deben crear reglas y controles que llevará a la empresa a crear valor de largo plazo y a garantizar el pago de deudas a los acreedores. A pesar de la solidez que brinda la óptima estructura de capital, los perfiles de vencimiento de la deuda, la adecuada liquidez y las buenas prácticas de gobierno corporativo, la crisis iniciada con el COVID-19 puede tornar insuficientes estas medidas. Por ello, existen herramientas legales como la Ley 1116 de 2006 o el Decreto 560 de 2020 que permiten que los negocios continúen operando suspendiendo los pagos en su contra y evitando así la salida de efectivo.

### **2.2.2 Backtesting.**

El backtesting es un componente clave del desarrollo efectivo del sistema de negociación, es una forma de probar si las predicciones de un modelo están en línea con los datos realizados. La prueba retrospectiva de un modelo de riesgo, por ejemplo, generalmente se realiza verificando si las pérdidas históricas reales en una cartera son muy diferentes de las pérdidas previstas por el modelo. Si las pérdidas reales son consistentemente más altas, el modelo está subestimando el riesgo, si son más bajos, el modelo está sobreestimando el riesgo. Puede proporcionar muchos comentarios estadísticos valiosos sobre un sistema determinado; algunas estadísticas universales de backtesting incluyen: ganancia o pérdida neta, medidas de volatilidad, promedios, exposición, razones, rentabilidad anualizada, y rentabilidad ajustada al riesgo.

Stevens, Ronal (2020) define el backtesting como:

*Propuesta de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros generados por la pandemia de COVID-19 en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social en la ciudad de Bogotá, D.C*

(..) “una metodología que se utiliza para verificar y diagnosticar la eficiencia y los resultados de un modelo en particular. Esta metodología intenta determinar si las conclusiones del modelo o los cálculos de las variables estimadas son acertados. Como su nombre lo indica, backtesting significa evaluar hacia atrás, por esta razón, el principal objetivo es saber cuáles habrían sido las conclusiones de un modelo en periodos anteriores y compararlo con datos históricos.”

## **2.2.Bases Legales.**

La Superintendencia Financiera de Colombia SFC (2022), en su página oficial, diseñó el Marco Integral de Supervisión, creado para asistir en el cumplimiento de sus objetivos, establecidos en la Constitución Política de Colombia, el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (EOSF) y la Ley 964 de 2005, entre otros.

Diario Oficial (2005) señala que la LEY 964 DE 2005:

(...) “dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores y se dictan otras disposiciones.”

La SFC (2022) menciona que:

“Estos objetivos son amplios y generales, y para poder cumplirlos en la práctica es necesario disponer de estándares y criterios detallados y consistentes para llevar a cabo la supervisión de las entidades vigiladas.

El Marco Integral de Supervisión es una metodología sistemática, coherente y que permite integrar los riesgos que pueden afectar a las entidades supervisadas y al sistema

financiero. Por lo anterior, el trabajo de supervisión está centrado en la evaluación de los riesgos de las entidades supervisadas, lo cual permite determinar el impacto que, sobre su perfil de riesgos, puedan tener los eventos contemporáneos y futuros, tanto aquellos que se originan al interior de éstas como los provenientes del entorno en que desarrollan sus actividades.

El propósito del Marco Integral de Supervisión es determinar el Riesgo Compuesto (RC) de una entidad supervisada y/o un conglomerado financiero (ES/CF), a través de una evaluación integral que incorpora la exposición a los riesgos inherentes derivados del modelo de negocios de la ES/CF, la correspondencia y efectividad de las funciones de supervisión en la realización de su trabajo, y la calidad del capital, la rentabilidad y la liquidez, para así determinar las prioridades e intensidad del trabajo de supervisión de la SFC sobre las ES/CF del sistema, y de esta forma, cumplir con los objetivos misionales.”

#### **I. Declaración del apetito por el riesgo:**

Es un informe escrito en donde la gerencia de la entidad informa sobre los diferentes tipos de riesgo que la entidad supervisada y/o un conglomerado financiero -ES/CF por sus siglas- está dispuesta a aceptar, asumir o evitar para lograr sus objetivos. Incluye datos e informes detallados respecto a ganancias, capital, medidas de riesgo, liquidez, entre otros. También incluye los riesgos que son más difíciles de cuantificar, tales como los estratégicos, de reputación y comportamiento, así como los de lavado de activos y financiación del terrorismo, entre otros.

## II. Capacidad, Límites y Tolerancia al riesgo:

**Capacidad:** El nivel máximo de riesgo que una ES/CF puede asumir dado su nivel actual de recursos antes de sobrepasar las restricciones o requerimientos de capital mínimo regulatorio, necesidades de liquidez, ambiente operativo y obligaciones.

**Límites:** Medidas cuantitativas desarrolladas con base en supuestos, utilizadas para la definición del apetito de riesgos e incorporadas en la declaración del apetito de riesgos. Los límites, de acuerdo con la SFC (2022), pueden ser calculados a nivel de las líneas de negocios, pudiendo incorporar categorías específicas de riesgos y de concentraciones.

**Tolerancia:** Es definida como aceptable respecto a la variación o desviación frente al apetito de riesgo que la ES/CF está dispuesta a aceptar en la búsqueda del logro de sus objetivos. Se mide en términos absolutos o porcentuales y su utilidad es dar alertas que eviten llegar a su capacidad máxima de asunción de riesgos. La definición técnica de la SFC, el marco de apetito de riesgos puede ser definido:

(...) “como el conjunto de políticas, metodologías, procedimientos, controles y límites a partir del cual la entidad supervisada y/o un conglomerado financiero ES/CF establece, comunica y monitorea el apetito por el riesgo, es decir, la exposición al riesgo que está dispuesta a asumir dentro del normal desarrollo de su operación. Incluye la declaración del apetito por el riesgo, los límites de riesgo y un esquema de los roles y responsabilidades de los funcionarios que supervisan su implementación y monitoreo. El MAR debe considerar los riesgos tanto financieros como no financieros que enfrentan las ES/CF, así como los que afectan la reputación de la entidad y a sus partes relacionadas (asegurados, depositantes,

inversionistas y clientes, usuarios, entre otros). Es importante mencionar que el MAR debe estar incorporado en el Sistema de Control Interno de la ES/CF.”

El Diario Oficial No. 46.494 de 27 de diciembre (2006) establece en el ARTÍCULO 1º lo siguiente:

“FINALIDAD DEL RÉGIMEN DE INSOLVENCIA. El régimen judicial de insolvencia regulado en la presente ley, tiene por objeto la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de los procesos de reorganización y de liquidación judicial, siempre bajo el criterio de agregación de valor. El proceso de reorganización pretende a través de un acuerdo, preservar empresas viables y normalizar sus relaciones comerciales y crediticias, mediante su reestructuración operacional, administrativa, de activos o pasivos” (p.: 2)

La presidencia de la república (2020), decreta que:

“El Gobierno Nacional expidió el Decreto Ley 560 de 15 de abril de 2020, con el fin de crear un sistema de recuperación empresarial, amplio e incluyente, que facilite la preservación de la empresa y el empleo, sin descuidar el crédito, y que abarque a todos los actores de la economía proporcionando soluciones efectivas y ágiles, para afrontar eficazmente la crisis empresarial generada por el Covid-19”. (p.: 1).

### 3. Planteamiento del problema.

Los Bancos enfrentan riesgos financieros debido a diversas fuerzas macroeconómicas, cambios en la tasa de interés del mercado y la posibilidad de incumplimiento por parte de sectores o grandes corporaciones. Las personas están expuestas a riesgos financieros cuando toman decisiones que pueden afectar sus ingresos o su capacidad para pagar las deudas en las que han incurrido. Deloitte (2019) menciona al respecto: “Ante la coyuntura financiera desfavorable que plantea el COVID-19, las compañías deben desarrollar estrategias flexibles y que pivoten sobre tres elementos clave: La experiencia, la capacidad de adaptación y la asesoría de confianza”.

Estos están en todas partes y vienen en muchas formas y tamaños, afectando a casi todos los sectores económicos. Por lo tanto, es importante tener consciencia de la presencia de riesgos financieros, conocer sus peligros y aprender a protegerse, aclarando que no se eliminará el riesgo, pero puede mitigarse el daño y reducir así las posibilidades de un resultado negativo. La asociación española para la calidad AEC (2012) define el riesgo financiero como:

“El riesgo financiero se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización. El concepto debe entenderse en sentido amplio, incluyendo la posibilidad de que los resultados financieros sean mayores o menores de los esperados. De hecho, habida la posibilidad de que los inversores realicen apuestas financieras en contra del mercado, movimientos de éstos en una u otra dirección pueden generar tanto ganancias o pérdidas en función de la estrategia de inversión”.

Los riesgos financieros, en sí mismos, no son ni buenos ni malos, pero existen en diversos grados. Por supuesto, "riesgo" por su propia naturaleza, tiene una connotación negativa y el riesgo financiero no es una excepción. Un riesgo puede extenderse desde un negocio, hasta afectar a todo un sector, mercado o incluso al mundo. Los riesgos pueden provenir de fuentes o fuerzas externas que son incontrolables y, a menudo, difíciles de superar.

Si bien no es exactamente un atributo positivo, comprender la posibilidad del riesgo financiero puede conducir a mejores decisiones comerciales o de inversión más informadas, evaluando el grado de riesgo financiero asociado con un valor o activo.

Se podría argumentar que no es posible obtener progreso o crecimiento, ya sea en un negocio o en una cartera, sin asumir algún riesgo. Finalmente, aunque el riesgo financiero por lo general no se puede eliminar, la exposición a él se puede limitar o gestionar.

### **Formulación del problema.**

¿Cuál metodología es la ideal para analizar la medición de riesgos financieros en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social?

## **4. Objetivos.**

### **4.1.Objetivo General.**

Elaborar una propuesta de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros generados por la pandemia de COVID-19 en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social en la ciudad de Bogotá, D.C.

### **4.2.Objetivos Específicos.**

- Establecer un diagnóstico sobre el análisis de las metodologías para la medición de riesgos financieros que se emplea en la gerencia del presupuesto y la percepción del servicio de los clientes del Banco Caja Social.
- Diseñar una propuesta del plan de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros en la gerencia del presupuesto.
- Evaluar con base a la metodología propuesta los resultados sobre los riesgos financieros del Banco Caja social.
- Socializar el plan de mejora a la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social a través de las nuevas metodologías para la medición de riesgos financieros.

## 5. Justificación.

Esta investigación y propuesta, es pertinente para comprender qué riesgos financieros están presentes en el BCS, además de que pretende mitigar los mismos para la organización por medio del diseño de una propuesta de análisis de la medición de los mismos. Hay muchas maneras de categorizar los riesgos financieros de una empresa, un enfoque para esto es la separación del riesgo financiero en cuatro grandes categorías: riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo de liquidez y riesgo operativo.

Ludeña, José (2021) define el riesgo financiero como:

(...) “la probabilidad de que se produzca un acontecimiento negativo que provoque pérdidas financieras en una empresa. Debe de ser calculado antes de decidir llevar a cabo una inversión. El riesgo generalmente está ligado a la rentabilidad. Cuanto mayor es el riesgo de una inversión, mayor rentabilidad se podrá obtener si sale bien. El riesgo financiero es aquel que se vincula con la probabilidad de que se produzca una situación inesperada que dificulte el retorno de la inversión realizada”.

El análisis del riesgo financiero de una empresa comienza después de que se hayan identificado todos los posibles eventos de riesgo. Una vez identificados los riesgos y tras elegir la herramienta más conveniente para el control de los eventos, la compañía puede decidir si evitar o asumir los riesgos de acuerdo con el apetito de riesgo y el nivel de tolerancia de la compañía. Priorizar entonces los riesgos y su análisis, es fundamental para la asignación eficiente de recursos y esfuerzos. Desde que comenzó la pandemia, las empresas han tenido que lidiar con mercados financieros volátiles y la incertidumbre sobre sus ingresos y flujo de efectivo actuales y futuros. La continuidad de la pandemia de COVID-19 ha tenido efectos graves en las

economías mundiales, mantener la liquidez y una serie de estrategias de gestión de riesgos, pueden significar mejoría para la actividad económica. De esa manera, se busca crear un plan en caso de que se materialice una amenaza; el resultado se puede utilizar para generar un gráfico de funciones que indicaría qué riesgos son tolerables y cuáles son potencialmente peligrosos.

## **6. Metodología.**

El objetivo general que plantea el presente proyecto, es la elaboración de un plan de mejora para el análisis de riesgos financieros en el Banco Caja Social. La metodología a usar en consecuencia, es descriptiva, dado que obedece a un trabajo de campo desarrollado en el proceso de prácticas universitarias, sumado al uso de estadísticas y datos propios de la entidad.

Según Tamayo & Tamayo, M. (2006) define que la metodología descriptiva:

(...) “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”. (p.:35).

### **Población y Muestra.**

#### **Población I.**

Se establece como población I a todo el personal de la gerencia del presupuesto de la vicepresidencia del Banco Caja Social (BCS), donde se extraerá la información requerida para esta investigación. Arias (1999), señala que la población “es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”. (p.: 98).

#### **Población II.**

Se establece como población II a los usuarios que acuden al BCS donde se recopilará la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

## **Muestra.**

Tomamos como muestra la gerencia del presupuesto del BCS, ubicados en la sede principal, cuya dirección es: carrera 7, número 77-65, Bogotá, Colombia. Para Balestrini (1997): (...) “la muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población.” (p.: 138).

### **6.1. Fases metodológicas.**

#### **Fase I: Diagnostico.**

Para dar cumplimiento al primer objetivo específico, se iniciará con un diagnóstico sobre el análisis de percepción del cliente con relación al servicio y las metodologías para la medición de riesgos financieros. En esta fase se identificarán todos los factores de riesgo que enfrenta el BCS. Estos factores de riesgo incluyen todos los aspectos que afectan la competitividad (costos, precios, inventario, etc.), cambios en la industria a la que pertenece la empresa, regulaciones gubernamentales, cambios tecnológicos, cambios en el personal, entre otros.

**Población I.** Aplicación de encuesta dirigidas a los funcionarios de la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social sobre las metodologías aplicadas el análisis de riesgo financiero.

**Instrumento de análisis.** Para la aplicación de las encuestas dirigidas a la población II, se implementará un programa estadístico informático del Google forms.

**Población I.** Aplicación de entrevista dirigida al gerente del presupuesto del Banco Caja Social sobre las metodologías aplicadas el análisis de riesgo financiero.

**Instrumento de análisis.** Para la aplicación de entrevistas dirigidas a la población II, se implementará la recolección de datos teniendo en cuenta que la entrevista será individual por algún medio de comunicación remoto.

**Población II.** Aplicación de encuestas dirigidas a los clientes del Banco Caja Social que permitirán evaluar la percepción de los usuarios o clientes y a su vez la seguridad con relación al servicio prestado por la entidad.

**Instrumento de análisis.** Para la aplicación de las encuestas dirigidas a la población I, se implementará un programa estadístico informático del Google forms.

En las investigaciones donde la variable principal es de tipo cualitativo, que se reporta mediante la proporción del fenómeno en estudio en la población de referencia, la muestra se calcula a través de las fórmulas:

- a) Para población infinita (cuando se desconoce el total de unidades de observación que la integran o la población es mayor a 10,000):

$$n = \frac{Z^2 pq}{d^2} \quad (1)$$

- b) Para población finita (cuando se conoce el total de unidades de observación que la integran):

$$n = \frac{N Z^2 pq}{d^2(N - 1) + Z^2 pq} \quad (2)$$

Donde:

**p** = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia

**q** = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio (1 -p).

La suma de la p y la q siempre debe dar 1.

$$n = \frac{N Z^2 pq}{d^2(N - 1) + Z^2 pq} \quad (2)$$

$$n = \frac{(65000) * (1,96) * (0,5)(0,5)}{(0,1)^2(N - 1) + (1,96) * (0,5)(0,5)} = 97$$

El análisis de las encuestas para la población II se realizará a 97 ciudadanos activos en el Banco Caja Social de la ciudad de Bogotá.

### **Fase II: Mejoramiento.**

Para dar cumplimiento al segundo objetivo específico, se elaborará un plan de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros generados por la pandemia de COVID-19 en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social en la ciudad de Bogotá, D.C. Analizar lo que se debe hacer para resolver los riesgos de la fase I y crear tareas específicas para mitigar los impactos, recordando que no todos los riesgos se pueden afrontar de la misma manera. Por ello, el plan de contingencia debe basarse en el nivel de apetito y tolerancia al riesgo establecido por el Banco Caja Social, teniendo en cuenta los resultados dados por la población I y población II.

Calle, Juan (2020), define 5 pasos gestionar los riesgos financieros:

#### **“Paso 1: Identificar riesgos claves.**

Se debe identificar todos los factores de riesgo que enfrenta su empresa. Esos factores de riesgo incluyen todos los aspectos que afecten la competitividad (costos, precios,

inventario, etc.), los cambios en la industria a la cual pertenece la empresa, regulaciones gubernamentales, cambios tecnológicos, cambios en el personal, etc.

**Paso 2:** Calcular el peso de cada riesgo

Priorizar los riesgos es fundamental para asignar eficientemente los recursos y los esfuerzos. De esa manera podrá crear un plan en caso de que una amenaza se concrete.

**Paso 3:** Crear un plan de contingencia

Se debe analizar qué debe hacer para resolver los riesgos del punto 1 y crear tareas concretas para mitigar los impactos.

**Paso 4:** Asignar responsabilidades

Asignar una persona encargada de monitorear puntos críticos y su evolución en el tiempo.

**Paso 5:** Establecer fechas de vencimiento

Los planes de mitigación no pueden ejecutarse indefinidamente, pues las amenazas podrían multiplicarse y afectar más procesos”.

El programa Business Intelligence BI proporciona un conjunto de herramientas para administrar y analizar riesgos, así como pronósticos futuros, para que pueda tomar decisiones críticas más informadas y hacer crecer su negocio. La inteligencia empresarial mejora la identificación de amenazas y oportunidades, lo que permite un análisis en profundidad de los riesgos, sus orígenes, consecuencias y niveles de amenaza. Conocer los detalles de los riesgos es la mejor estrategia para diseñar los planes de mitigación más efectivos. Además, integra y procesa grandes cantidades de datos, que se actualizan en tiempo real y se gestionan a través de procesos automatizados, creando analíticas más sofisticadas e inteligentes.

### **Fase III: Análisis de resultados.**

Para dar cumplimiento al objetivo específico tres y cuatro, se explicará el plan de mejoramiento a la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social a través de las nuevas metodologías para la medición de riesgos financieros y evaluar con base a la metodología propuesta los resultados sobre los riesgos financieros del Banco Caja social. Si bien no es posible asignar responsabilidades para cada riesgo, la intención es tratar en lo posible de tener una persona encargada de monitorear los puntos críticos y su evolución en el tiempo. Con esto, se evitará centralizar todas las responsabilidades en una sola persona; los planes de mitigación no se pueden aplicar indefinidamente, ya que las amenazas pueden multiplicarse y afectar más procesos. Esto de alguna manera define las acciones a realizar, ya que deben basarse en el tiempo que lleva realizar cada tarea y así hacer válida la herramienta de BI.

Según Rouse, Margaret (2018) podríamos decir:

“Los beneficios potenciales de las herramientas de BI incluyen acelerar y mejorar la toma de decisiones, optimizar los procesos internos de negocios, aumentar la eficiencia operativa, generar nuevos ingresos y obtener una ventaja competitiva sobre los rivales empresariales. Los datos de BI pueden incluir información histórica y datos en tiempo real recopilados de los sistemas de origen a medida que se generan, lo que permite que las herramientas de BI respalden los procesos de toma de decisiones estratégicas y tácticas.”

Para la evaluación de los resultados se empleará Power BI, una herramienta de visualización de datos, información y negocios para transformar datos de fuentes de datos dispares en paneles interactivos e informes analíticos, proporcionando servicios basados en la nube para la

visualización interactiva con una interfaz simple que permite a los usuarios finales crear sus propios informes y paneles.

López, Jorge P. (2021) expone:

(...) “se asegura de que los usuarios puedan integrar *Business Intelligence* y *Analytics* con facilidad, lo que permite a su personal, con una pequeña base formativa, crear informes interactivos y visualización de mapas geográficos. A través de integraciones claras del entorno empresarial, Power BI también permite a sus usuarios producir informes y análisis fiables a través de paneles, informes y conjuntos de datos. Todo lo cual se puede personalizar para adaptarse a las necesidades de su empresa”.

## **7. Cronograma y descripción de actividades.**

### **7.1. Cronograma de actividades.**

A continuación, se presenta el cronograma de actividades, que ayudarán al correcto uso del tiempo, este está dado en semanas y dará soporte para realizar los objetivos planteados de manera organizada.

**Tabla 1. Cronograma y descripción de actividades.**

|    |                                                                                                           |          |          | FEBRERO |   |   |   | MARZO |   |   |   | ABRIL |    |    |    | MAYO |    |    |    |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|----|----|----|------|----|----|----|
| N° | ACTIVIDAD                                                                                                 | INICIO   | FINAL    | SEMANAS |   |   |   |       |   |   |   |       |    |    |    |      |    |    |    |
|    |                                                                                                           |          |          | 1       | 2 | 3 | 4 | 5     | 6 | 7 | 8 | 9     | 10 | 11 | 12 | 13   | 14 | 15 | 16 |
| 1  | Establecer un diagnóstico sobre el análisis de las metodologías y la percepción del servicio del cliente. | SEMANA 1 | SEMANA 2 |         |   |   |   |       |   |   |   |       |    |    |    |      |    |    |    |
| 2  | Evaluar el desempeño de análisis de medición.                                                             | SEMANA 2 | SEMANA 3 |         |   |   |   |       |   |   |   |       |    |    |    |      |    |    |    |

|   |                                                                                                                                    |             |              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 3 | Reconocer acontecimientos potenciales que podrían afectar a la entidad.                                                            | SEMANA<br>3 | SEMANA<br>5  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Diseñar una propuesta del plan de mejoramiento.                                                                                    | SEMANA<br>6 | SEMANA<br>8  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Diseñar y analizar las encuestas y la entrevista sobre la percepción del servicio de los clientes y las metodologías empleadas por | SEMANA<br>9 | SEMANA<br>10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |





|                               |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2                             | Evaluar el desempeño de análisis de medición.                                                                                    | 2.1 Identificar los principales riesgos financieros en el BCS.                                                                                                                                            |
| 3                             | Reconocer acontecimientos potenciales que podrían afectar a la entidad.                                                          | <p>3.1 Elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa y efecto.</p> <p>3.2 Reconocer las causas del problema central.</p> <p>3.3 Puntualizar los efectos provocados por el problema central.</p> |
| <b>FASE II: MEJORAMIENTO.</b> |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                           |
| 4                             | Diseñar una propuesta del plan de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros en la gerencia del presupuesto. | <p>4.1 Formular el plan de mejoramiento para el análisis de medición de riesgos financieros.</p> <p>4.2 Revisar el esquema y corroborar su lógica.</p>                                                    |
| 5                             | Diseñar las encuestas y entrevista sobre la percepción del servicio de los                                                       |                                                                                                                                                                                                           |

|                                         |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | clientes y las metodologías empleadas por la gerencia del presupuesto.            | <b>5.1</b> Diseñar la encuesta a los clientes del Banco caja Social.<br><b>5.2</b> Diseñar la encuesta dirigida a los funcionarios de la gerencia del presupuesto.<br><b>5.3</b> Implementar la mejor solución. |
| <b>6</b>                                | Desarrollar un análisis pertinente de las encuestas.                              | <b>6.1</b> Analizar los resultados de ambas encuestas.                                                                                                                                                          |
| <b>FASE III: ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>7</b>                                | Evaluar con base a Power BI los resultados sobre los riesgos financieros del BCS. | <b>7.1</b> Respaldar metodológicamente el proceso de los datos.<br><b>7.2</b> Consolidar los resultados obtenidos con Power BI.                                                                                 |
| <b>8</b>                                | Socializar el plan de mejora a la gerencia del presupuesto.                       | <b>8.1</b> Verificar la mejora en el análisis de riesgos financieros.                                                                                                                                           |

**Fuente:** elaboración propia.

## 8. Resultados Esperados.

**Tabla 3. Resultados esperados.**

| N° | OBJETIVO                                                                                                                                                                                                      | RESULTADO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | El diagnóstico sobre el análisis de las metodologías para la medición de riesgos financieros que se emplea en la gerencia del presupuesto y la percepción del servicio de los clientes del Banco Caja Social. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El diagnóstico sobre la función específica y pormenorizada de las metodologías permitirá precisiones sobre un tema crucial en la gerencia del presupuesto del Banco: los riesgos financieros, mismos que se esperan puntualizar una vez el análisis sea global y de la misma manera un diagnóstico sobre la percepción del servicio que ofrece el Banco Caja Social a sus consumidores.</li> <li>✓ Recopilación, organización e interpretación de información, además de extraer conclusiones e hipótesis sobre las metodologías empleadas para la medición del riesgo financiero.</li> </ul> |
| 2  |                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Una propuesta sobre los factores de riesgo es pertinente por su carácter evaluador e</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

*Propuesta de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros generados por la pandemia de COVID-19 en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social en la ciudad de Bogotá, D.C*

|   |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | La propuesta del plan de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros generados por la pandemia de COVID-19 en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social en la ciudad de Bogotá, D.C. | <p>interventor, con fines de optimización preventiva y correctiva, máxime si está basada en el diagnóstico anteriormente enunciado.</p> <p>✓ La ejecución de las actividades que componen el proyecto, un plan donde se emplee una nueva metodología que beneficie al BCS para medir los riesgos financieros que se presentan en el banco.</p> |
| 3 | Evaluar con base a la metodología propuesta los resultados sobre los riesgos financieros del Banco Caja social.                                                                                                 | <p>✓ Determinación, estimación y evaluación de los costos y beneficios resultantes durante un período específico de cuatro meses.</p>                                                                                                                                                                                                          |
| 4 | Socialización del plan de mejora a la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social a través de las nuevas metodologías para la medición de riesgos financieros.                                               | <p>✓ La exposición y discusión de la propuesta ante la directora técnica se presenta a la gerencia del presupuesto el plan de mejora.</p> <p>✓ El conocimiento del plan de mejora y registrar las observaciones y percepciones de los participantes.</p>                                                                                       |

**Fuente:** *elaboración propia.*

## FASE I: DIAGNOSTICO.

### 8.1 Diagnóstico sobre el análisis de las metodologías.

Los analistas utilizan una variedad de métodos para evaluar la estabilidad financiera del BCS con el fin de determinar su valoración en el mercado de valores. El análisis de estados financieros es uno de ellos. Los estados financieros son básicamente informes que ayudan a los inversores a predecir el rendimiento empresarial a largo plazo. El análisis de estados financieros es el proceso de analizar la posición financiera para tomar decisiones esto permite a la gerencia del presupuesto evaluar el rendimiento financiero y el valor comercial de la empresa. Hay tres estados financieros significativos que toda empresa debe mantener el equilibrio, el estado de resultados y estado de flujo de efectivo.

**Figura 3.** Ecuación de hoja balance.



**Fuente:** Dripcapital 2020.

**Hoja de balance:** se muestra el valor del BCS a valor contable (al final de un año en particular). Consta de tres partes principales, a saber, activos, pasivos (pasivos) y patrimonio. La fórmula más simple para llegar al valor en libros o al patrimonio es restar la deuda de los activos. El valor en libros es una medida de rendimiento importante, que aumenta o disminuye a medida que aumentan o disminuyen las actividades financieras del Banco Caja Social.

**Figura 4.** Hoja balance.

| N<br>ORD | CUENTA                                 | SUMAS     |           | SALDOS    |           |
|----------|----------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|          |                                        | DEBE      | HABER     | DEBE      | HABER     |
| 1        | Caja                                   | \$ 200,00 |           | \$ 200,00 | \$ 0,00   |
| 2        | Banco                                  | \$ 100,00 | \$ 300,00 | \$ 0,00   | \$ 200,00 |
| 3        | Ctas. xCobrara acc                     |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 4        | Cuentas Por Cobrar Diver -Terceros     |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 5        | Servic y Otros Contratos por anticipa  |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 6        | Mercaderias                            |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 7        | Materias primas y aux                  |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 8        | Suminis. Diversos                      |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 9        | Activo Ad, en arrendamiento financiero |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 10       | Inmueble Maq y Eq                      |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 11       | Activo diferido                        |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 12       | Deprec.Amortiz.ac                      |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 13       | Tributos por pagar                     |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 14       | Remun.y part.por pa                    |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 15       | Proveedores                            |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 16       | Obligaciones Financieras               |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 17       | Ctas por pagar dive                    |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 18       | Capital                                |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 19       | Reservas                               |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 20       | Resultados acumula                     |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 21       | Compras                                |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 22       | Variac. Existencias                    |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 23       | Cargas personal                        |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 24       | Cargas financieras                     |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 25       | Provisionesejercicio                   |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 26       | Costo ventas                           |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 27       | Ventas                                 |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 28       | Ingresos financieros                   |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 29       | Cargas imp. Acta c                     |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 30       | Costo Obras                            |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 31       | Gastos administ                        |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |
| 32       | Gastos venta                           |           |           | \$ 0,00   | \$ 0,00   |

**Fuente:** Planilla Excel (S.f).

**Estado de flujo de efectivo:** es un registro de la cantidad de efectivo o equivalentes de efectivo que circulan en la gerencia del presupuesto, esto muestra qué tan bien está administrando su dinero, el estado de flujo de efectivo, porque es un documento importante para evaluar la salud financiera del BCS y complementa el balance general y el estado de resultados.

**Figura 5.** Estado de flujo de efectivo.

| <b>Cédula de Salidas</b>       |                    |                    |                    |                    |                    |                    |  |
|--------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--|
|                                | <b>Julio</b>       | <b>Agosto</b>      | <b>Septiembre</b>  | <b>Octubre</b>     | <b>Noviembre</b>   | <b>Diciembre</b>   |  |
| Compras                        | 78000              | 66000              | 114000             | 144000             | 54000              | 48000              |  |
| Sueldos                        | 54000              | 56000              | 56000              | 58000              | 58000              | 54000              |  |
| Total salidas                  | 132000             | 122000             | 170000             | 202000             | 112000             | 102000             |  |
| Salidas excepcionales          |                    | 2600               |                    | 3800               | 9800               |                    |  |
| <b>Total salidas</b>           | <b>Q132,000.00</b> | <b>Q124,600.00</b> | <b>Q170,000.00</b> | <b>Q205,800.00</b> | <b>Q121,800.00</b> | <b>Q102,000.00</b> |  |
| <b>presupuesto de efectivo</b> |                    |                    |                    |                    |                    |                    |  |
|                                | <b>Julio</b>       | <b>Agosto</b>      | <b>Septiembre</b>  | <b>Octubre</b>     | <b>Noviembre</b>   | <b>Diciembre</b>   |  |
| Saldo Inicial                  | 40000              | 40000              | 40000              | 40000              | 40000              | 40000              |  |
| Entradas de efectivo           | Q189,600.00        | Q237,600.00        | Q295,200.00        | Q273,600.00        | Q407,600.00        | Q376,000.00        |  |
|                                | 229600             | 277600             | 335200             | 313600             | 447600             | 416000             |  |
| (-) salida efectivo            | Q132,000.00        | Q124,600.00        | Q170,000.00        | Q205,800.00        | Q121,800.00        | Q102,000.00        |  |
| Saldo antes del mín            | Q97,600.00         | Q153,000.00        | Q165,200.00        | Q107,800.00        | Q325,800.00        | Q314,000.00        |  |
| mín deseado                    | 40000              | 40000              | 40000              | 40000              | 40000              | 40000              |  |
|                                | <b>Q57,600.00</b>  | <b>Q113,000.00</b> | <b>Q125,200.00</b> | <b>Q67,800.00</b>  | <b>Q285,800.00</b> | <b>Q274,000.00</b> |  |

**Fuente:** Guate, Andrés. (2014).

**Estado de resultados:** esta es una cuenta detallada de las ganancias del BCS. También conocida como cuenta de pérdidas y ganancias, ya que proporciona un resultado final para la toma de decisiones sobre si la gerencia del presupuesto está obteniendo ganancias o pérdidas.

**Figura 6.** *Estado de resultados.*

|                                                        |        |         |
|--------------------------------------------------------|--------|---------|
| Industrias S.A.                                        |        |         |
| Estado de resultados del 1 al 31 de Diciembre del 2001 |        |         |
|                                                        |        |         |
| Ventas                                                 |        | 6000000 |
| Dev. Sobre ventas                                      | 12800  | 18640   |
| Reb. Sobre venta                                       | 5840   |         |
| Ventas netas                                           |        | 5981360 |
| Costo de ventas                                        |        | 4970000 |
| Utilidad bruta                                         |        | 1011360 |
| Gastos de operación                                    |        |         |
| Gastos de administración                               | 500000 |         |
| Gastos de venta                                        | 45000  | 545000  |
| Utilidad de operación                                  |        | 466360  |
| Gastos financieros                                     | 65000  |         |
| Productos financieros                                  | 56000  | 9000    |
| Utilidad financiera                                    |        | 457360  |
| Otros gastos                                           | 4600   |         |
| Otros productos                                        | 41000  | 36400   |
| Utilidad antes de impuestos                            |        | 493760  |
| ISR                                                    | 150000 |         |
| PTU                                                    | 51240  | 201240  |
| Utilidad del ejercicio                                 |        | 292520  |

**Fuente:** *Contayfining (S.f).*

Hay una serie de métodos que utiliza BCS para desarrollar una comprensión precisa del rendimiento financiero de la gerencia del presupuesto durante un período. Los tres métodos más comunes de análisis financiero son: análisis horizontal, análisis vertical y análisis de razón y tendencia.

**Análisis horizontal:** se compara el desempeño de dos o más períodos para comprender el desempeño del negocio durante un período. Cada componente del libro mayor se compara con el período anterior para obtener una comprensión general de las tendencias.

**Análisis vertical:** el análisis vertical ayuda a crear asociaciones entre diferentes entradas para el libro mayor combinado. Proporciona una comprensión del rendimiento general en términos de ingresos y gastos.

#### **Otros análisis.**

**Análisis relativo:** el método de proporción de análisis financiero se utiliza para comparar un componente financiero con otro e indicar una tendencia ascendente o descendente. Una vez calculado el indicador, se puede comparar con el período anterior para analizar si los resultados operativos de la empresa están en línea con las expectativas establecidas. Ayuda a la gerencia a resaltar cualquier desviación de las expectativas establecidas y a tomar medidas correctivas.

**Análisis de tendencia:** ayuda a analizar la tendencia durante tres o más períodos de tiempo. Tiene en cuenta patrones que cambian gradualmente y trata el año más antiguo como un período de referencia. Un cambio en los estados financieros indicará una tendencia positiva o negativa.

#### **Características de las metodologías:**

- Tanto los interesados internos como los externos pueden utilizar el análisis horizontal y vertical.
- Ambas formas de análisis pueden ayudarlo a identificar tendencias y patrones en los estados financieros y desarrollar estrategias.

### 8.1.1 Información sobre el BCS.

Incluso antes de que se identificaran los casos locales de COVID-19, el Banco realizó un ejercicio periódico para analizar los ajustes necesarios en todos los frentes, enfocándose en trabajar; para garantizar la protección de los empleados, asegurando la continuidad de las operaciones y la prestación de servicios sin descuidar las condiciones y complejidades actuales. Así como continuar atendiendo las necesidades reales de los clientes, respetando los atributos de marca y señas de identidad de toda la organización y por supuesto incluyendo la identificación de riesgos y acciones para reducirlos.

**Figura 7.** *Informe de gestión 2020.*



**Fuente:** *Banco caja social (2020).*

En 2020, con el objetivo de apoyar a sus clientes y estar realmente cerca de ellos, a través de mecanismos que alivie las preocupaciones temporales sobre el pago de las obligaciones por el impacto económico de la pandemia del COVID-19, el banco implementó diversas medidas.

*Propuesta de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros generados por la pandemia de COVID-19 en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social en la ciudad de Bogotá, D.C*

**Tipos de medidas:**

- Alivio bajo Publicaciones 007 y 014 de la Superintendencia Financiera.
- Programa de Asistencia con Descuento (PAD)
- Ajuste de techo y tarifas y fortalecimiento del canal.

A diciembre de 2020, el resultado fue de \$1,48 billones, una disminución anual de \$167.291 millones (-10,16 por ciento), como resultado ajustado por tipo de cambio e intereses de \$167.291 millones. Se valoró en \$1.370 millones, \$170.826 millones menos (-11,07%) que, en diciembre de 2019, principalmente por un plan de rescate bancario automatizado de \$53.244 millones y su impacto en la economía colombiana tras la emergencia sanitaria. Para el año 2020 la recesión económica generó afectaciones al desempeño de la cartera de crédito. Para el sistema en su conjunto y como medida para prevenir, comprender y gestionar el riesgo de crédito,

Por su parte, las salidas ascendieron a \$310.431 millones, una disminución de \$32.001 millones (-9,35 por ciento), en línea con la política monetaria expansiva adoptada por el Banco de la República, que se tradujo en una tasa de referencia que cerró el año en 1,75%, 250 puntos básicos por debajo del cierre de 2019.

### 8.1.2 Metodologías utilizadas por el BCS.

**Figura 8. Estado situación financiera del BCS.**

| <b>Estado de situación financiera del Banco Caja Social</b> |                   |                   |                  |                 |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|-----------------|
| <b>Balance general</b><br>(Cifras en miles de millones)     | <b>Dic. 2020</b>  | <b>Dic. 2019</b>  | <b>Variación</b> |                 |
|                                                             |                   |                   | <b>Absoluta</b>  | <b>Relativa</b> |
| <b>ACTIVO</b>                                               | <b>16.652.832</b> | <b>15.201.881</b> | <b>1.450.951</b> | <b>9.54%</b>    |
| Efectivo y operaciones en el mercado monetario              | 2.528.137         | 2.011.245         | 516.892          | 25.70%          |
| Inversiones                                                 | 2.125.134         | 1.165.534         | 959.600          | 82.33%          |
| Cartera de créditos                                         | 10.867.935        | 10.879.868        | -11.933          | -0.11%          |
| Cuentas por cobrar                                          | 280.372           | 237.222           | 43.150           | 18.19%          |
| Comerciales y otras                                         | 277.167           | 232.993           | 44.174           | 18.96%          |
| Partes relacionadas y asociadas                             | 3.205             | 4.229             | -1.024           | -24.21%         |
| Activos no corrientes mantenidos para venta                 | 3.265             | 1.471             | 1.794            | 121.96%         |
| Inversiones subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas    | 141.015           | 184.911           | -43.896          | -23.74%         |
| Propiedades y equipo de uso propio                          | 469.363           | 486.781           | -17.418          | -3.58%          |
| Propiedades de inversión                                    | 62.111            | 35.574            | 26.537           | 74.60%          |
| Derecho de uso de activos                                   | 93.803            | 116.786           | -22.983          | 100.00%         |
| Anticipos de impuestos                                      | 63.921            | 64.979            | -1.058           | -1.63%          |
| Otros activos                                               | 17.776            | 17.510            | 266              | 1.52%           |
| <b>PASIVO</b>                                               | <b>14.768.924</b> | <b>13.213.669</b> | <b>1.555.255</b> | <b>11.77%</b>   |
| Instrumentos financieros a costo amortizado                 | 13.315.603        | 11.769.522        | 1.546.081        | 13.14%          |
| Pasivos por arrendamientos                                  | 91.757            | 110.829           | -19.072          | -17.21%         |
| Obligaciones de entidades de redescuento y del exterior     | 105.486           | 122.144           | -16.658          | -13.64%         |
| Títulos emitidos                                            | 806.871           | 809.049           | -2.178           | -0.27%          |
| Pasivos por beneficios a empleados                          | 48.112            | 45.646            | 2.466            | 5.40%           |
| Pasivos estimados por litigios                              | 4.568             | 3.721             | 847              | 22.76%          |
| Otras provisiones                                           | 34.183            | 27.029            | 7.154            | 26.47%          |
| Cuentas por pagar                                           | 232.949           | 195.713           | 37.236           | 19.03%          |
| Comerciales y otras                                         | 232.624           | 194.001           | 38.623           | 19.91%          |
| Entidades relacionadas y asociadas                          | 325               | 1.712             | -1.387           | -81.02%         |
| Impuesto diferido                                           | 78.965            | 76.768            | 2.197            | 2.86%           |
| Otros pasivos                                               | 50.430            | 53.248            | -2.818           | -5.29%          |
| <b>PATRIMONIO</b>                                           | <b>1.883.908</b>  | <b>1.988.212</b>  | <b>-104.304</b>  | <b>-5.25%</b>   |

**Fuente:** Banco caja social (2020).

El Banco cerró el año con un patrimonio total de \$1.88 billones. De otro lado, la relación de solvencia fue de 14.65 %, ubicándose por encima del mínimo regulatorio.

Las metodologías empleadas por el Banco Caja Social son: seguimiento diario y hoja balance; esto muestra la cantidad de activos, pasivos y patrimonio del Banco en un momento o punto particular durante el día, y por lo general, este se entrega antes de las 10:00 am.

**Figura 9.** Estado de resultados del BCS.

| <b>Estado de resultados Banco Caja Social</b>        |                  |                  |                  |                 |
|------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
| <b>Estado de resultados</b><br>(Cifras en millones)  | <b>Dic. 2020</b> | <b>Dic. 2019</b> | <b>Variación</b> |                 |
|                                                      |                  |                  | <b>Absoluta</b>  | <b>Relativa</b> |
| <b>Ingresos financieros</b>                          | 1.478.652        | 1.645.943        | -167.291         | -10.16%         |
| <b>Egresos financieros</b>                           | 310.432          | 342.432          | -32.001          | -9.35%          |
| <b>Ingresos financieros netos</b>                    | <b>1.168.221</b> | <b>1.303.511</b> | <b>-135.290</b>  | <b>-10.38%</b>  |
| <b>Provisiones netas de instrumentos financieros</b> | 253.300          | 221.951          | 13.349           | 14.12%          |
| <b>Otros ingresos</b>                                | 305.400          | 374.512          | -69.112          | -18.45%         |
| <b>Otros egresos</b>                                 | 1.206.276        | 1.199.060        | 7.216            | 0.60%           |
| <b>Resultado antes de impuestos</b>                  | <b>14.045</b>    | <b>257.012</b>   | <b>-242.967</b>  | <b>-94.54%</b>  |
| <b>Impuesto a las ganancias</b>                      | 1.565            | 8.534            | -6.969           | -81.66%         |
| <b>Resultado neto del ejercicio</b>                  | <b>12.480</b>    | <b>248.478</b>   | <b>-235.998</b>  | <b>-94.98%</b>  |

Fuente: Estados de Situación Financiera Banco Caja Social.

**Fuente:** Banco caja social (2020).

Los activos del Banco se ubicaron en \$16.65 billones con un incremento anual de \$1.45 billones (9.54 %), donde las inversiones aumentaron un 82.33 %, alcanzando un valor de \$2.13 billones y una participación dentro del activo de 12.76 % superior, frente a la registrada en el año 2019 (7.67 %). Por otra parte, la cartera neta disminuyó \$11.933 millones (- 0.11 %) frente al mismo corte del año anterior, ubicándose en \$10.87 billones y representando el 65.26 % de los activos.

Por su parte, los compromisos del banco ascendieron a \$14,77 billones, con un crecimiento anual de 11,77%, principalmente por los precios de los instrumentos financieros amortizados, que se ubicaron en \$13,32 billones, con un aumento anual de \$1,55 billones. Como resultado del comportamiento positivo de los depósitos del público, que ascendieron a \$13.140 millones y aumentaron en cerca de \$1.540 millones (13,27%). El objetivo de preparar el balance general es proporcionar la posición financiera de BCS en un momento determinado a una amplia gama de partes interesadas (analistas de planificación financiera, analistas de crédito, coordinadores de presupuesto). El balance de un banco suele proporcionar información detallada sobre la financiación de la deuda utilizada por la organización, el uso de la deuda y el capital, la creación de activos y el patrimonio neto del Banco Caja Social (estado actual de los activos/pasivos corrientes, efectivo disponible, capacidad de los fondos para apoyar el crecimiento futuro, etc.).

La gerencia del banco solicita información detallada sobre el estado de financiamiento de la deuda de la empresa, la calificación crediticia y las cuentas por cobrar de los clientes. Disponibilidad de flujo de efectivo, inversiones en otros activos y disponibilidad de fondos para futuras expansiones para planificar futuras operaciones comerciales para el próximo período. La gerencia puede requerir una acción para mejorar la liquidez si considera que la rotación del capital de trabajo de la empresa es relativamente limitada en función de la posición de los activos/pasivos en el balance general actual. Por lo tanto, una auditoría cumple el propósito más amplio de administrar presupuestos mediante la identificación de problemas actuales, la anticipación de problemas futuros y la elaboración de un plan de ajuste.

## 8.2 Evaluación del desempeño de análisis de medición.

La medición del desempeño y la evaluación ayudan a identificar las áreas que necesitan mejoras y determinar si se está logrando sus metas u objetivos. Cumpliendo las funciones complementarias:

- La medición del desempeño, que monitorea e informa sobre el progreso y los logros mediante el uso de medidas de desempeño preseleccionadas por la gerencia del presupuesto.
- La evaluación del programa, que mide el análisis para responder preguntas específicas sobre el buen funcionamiento que está logrando sus resultados y el por qué.

Para el banco, el balance general se utiliza principalmente para realizar un seguimiento del flujo de efectivo y el uso desembolsado de préstamos mediante el análisis del aumento correspondiente en los activos. Un análisis exhaustivo del banco puede ayudar a determinar si un préstamo desembolsado para un propósito particular; se está utilizando para el mismo propósito o si la empresa se está transfiriendo a otra empresa, lo que puede dar una señal de alerta temprana sobre la posibilidad de incumplimiento de pago de la deuda. Esta es exactamente la razón por la que los bancos requieren que las empresas presenten sus presupuestos trimestrales/anuales de manera oportuna.

### 8.2.1 Identificación de los principales riesgos financieros en el BCS.

**Figura 10.** Principales riesgos financieros en el BCS.



**Fuente:** Banco caja social (2021).

El riesgo financiero al que más comúnmente se hace referencia en la posibilidad de que el flujo de efectivo del Banco Caja Social resulte inadecuado para cumplir con sus obligaciones son:

Riesgo de crédito.

- Incrementos en la morosidad en carteras masivas.
- Trade-off de originación: risk-taking channel.

Riesgo de liquidez y fondeo.

- Tasas bajas: risk-on.
- El aumento en el riesgo de crédito en el 1S21 presionará el fondeo estable requerido - CFEN.

#### Riesgo operacional y LAFT

- Entornos de conexión remotos.
- Tipificación de nuevas formas de LAFT.

#### Riesgo mercado

- Tasas bajas, risk-on: efectos en valoración de activos.
- Ajustes en la calificación soberana.

#### Riesgo climático

- Una oportunidad para dar el paso hacia la gestión de riesgos medioambientales.

### **8.3 Acontecimientos potenciales que podrían afectar a la entidad.**

Dentro de este contexto, el Banco Caja Social diseñó para la cartera propia y para la titularizada los Alivios 1 y 2, consistentes en períodos de gracia y condonación de intereses, con el ánimo de estar más cerca de sus clientes en momentos de dificultad.

Por lo tanto, desde la perspectiva del riesgo de crédito, las Alivios 1 y 2 se utilizan para la contención y la comprensión para hacer frente al riesgo de crédito, mientras aprovecha ARC (Acompañamiento de Reducción de Cuota) para reducir pagos deudores, facilitar el pago de las deudas a tiempo y además de PAD (Programa de Acompañamiento a Deudores), para buscar archivos alternativos para reducir los riesgos enumerados.

Los riesgos más potenciales que podrían afectar al Banco Caja Social son: el riesgo de liquidez, y de crédito. Este proyecto está enfocado en el riesgo de liquidez para el análisis de medición de riesgos, para esto hay que explicar los dos tipos de riesgo de liquidez: el riesgo de liquidez de financiación y el riesgo de liquidez de mercado.

El origen de los fondos o el riesgo de liquidez del flujo de efectivo es la principal preocupación del tesorero del BCS, quien pregunta si la empresa puede financiar su deuda. El riesgo de liquidez de mercado o de activos es la falta de liquidez de un activo o la incapacidad de salir fácilmente de una posición. La medida de liquidez más común y primitiva es el margen de oferta: un margen de oferta bajo o ajustado se considera estrecho y tiende a reflejar un mercado más líquido.

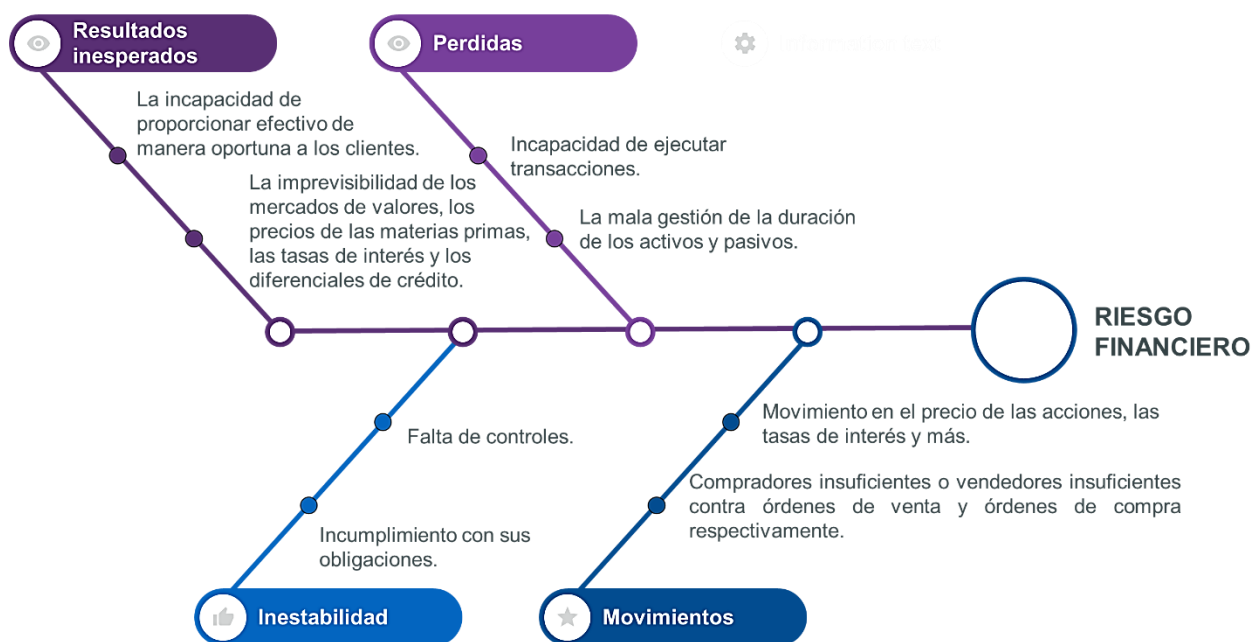
La liquidez es un término que se refiere a la facilidad con la que se puede comprar o vender un activo o valor en el mercado. Básicamente describe qué tan rápido se puede convertir algo en efectivo, está relacionado con el efectivo o los flujos de efectivo, esto es una preocupación principal para el Banco Caja Social, si la empresa puede financiar sus obligaciones. El indicador clásico de la financiación del riesgo de liquidez es la ratio circulante (activo circulante/pasivo circulante) o el coeficiente rápido.

Antes de la crisis de Covid-19, las instituciones financieras de todas las formas y tamaños daban por sentada la gestión de la liquidez y el balance. Pero durante la crisis, muchas instituciones lucharon por mantener estructuras adecuadas de liquidez y balance, lo que condujo a quiebras bancarias y la necesidad de que los bancos centrales inyectaran liquidez en los sistemas del sistema financiero nacional para mantener la economía a flote.

### 8.3.1 Esquema de las relaciones de causa y efecto.

Un análisis de causa y efecto nos proporciona una forma útil de mostrar las relaciones de causa y efecto. Con esta técnica basada en gráficos, que combina la lluvia de ideas con un tipo de mapa mental, nos hace observar todas las causas posibles de un problema presentado en la gerencia del presupuesto en el BCS.

**Figura 11.** Esquema de los principales riesgos financieros en el BCS.



**Fuente:** elaboración propia.

Dado que los bancos están expuestos a una gran cantidad de riesgos, tienen una buena infraestructura para gestionar los riesgos y están obligados a cumplir con las regulaciones gubernamentales.

La capacidad del Banco para gestionar el riesgo también influye en las decisiones de los inversores. Si bien el Banco puede generar ingresos significativos, la falta de gestión de riesgos puede reducir las ganancias debido a los préstamos que generan pérdidas. Es más probable que los inversores de valor inviertan en un Banco que pueda generar rendimientos y no se arriesguen a perder mucho dinero.

La gestión prudente del riesgo puede ayudar al Banco a mejorar su rentabilidad porque son menos propensos a pérdidas en préstamos e inversiones. Las formas de reducir el riesgo incluyen la diversificación de activos, el uso de prácticas de suscripción prudentes y la optimización de los sistemas operativos.

### **8.3.2 Reconocimiento de las causas del problema central.**

El riesgo financiero es una de las categorías de riesgo de alta prioridad para el Banco. Los riesgos financieros son causados por los movimientos del mercado, y los movimientos del mercado pueden involucrar una serie de factores. Las causas del problema central se deben cuando:

Los prestatarios o las contrapartes no cumplen con las obligaciones contractuales, el incumplimiento de los contratos obligacionales también puede ocurrir en áreas como derivados y garantías proporcionadas. El BCS no puede evitar por completo el riesgo crediticio debido a la naturaleza de su modelo comercial, pero existen varias formas en las que pueden mitigar el riesgo. Debido a que una desaceleración de la industria o del emisor suele ser inesperada, el Bancos reduce su exposición al riesgo a través de la diversificación. De esta manera, durante una recesión crediticia, es menos probable que los bancos apliquen en exceso la categoría de pérdidas

importantes. Para reducir el riesgo, pueden prestar dinero a personas con buen historial crediticio, comerciar con socios de alta calidad o mantener garantías para garantizar préstamos.

La falta de provisión de liquidez a los clientes de manera oportuna puede generar un retraso de la provisión de fondos a algunos de sus clientes por un día, y esto puede generar que los depositantes se apresuren a retirar sus depósitos porque pierden la confianza en el banco. Reduciendo aún más la capacidad del banco para proporcionar capital y conduce a las operaciones del banco. Las razones por las que los bancos tienen problemas de liquidez incluyen la dependencia excesiva de fuentes de fondos a corto plazo, la concentración del balance en activos ilíquidos y la pérdida de confianza de los clientes en el sistema bancario. La mala gestión de activos y los vencimientos de deuda también pueden conducir a limitaciones de capital. Esto sucede cuando el banco tiene demasiados pasivos a corto plazo y no suficientes activos a corto plazo.

### **8.3.3 Puntualización de los efectos provocados por el problema central.**

Algunos de los riesgos financieros más distintivos y comunes presentados en el Banco Caja Social incluyen el riesgo de crédito y el riesgo de liquidez. Esta situación puede afectar su flujo de efectivo y evitar que cumpla con sus obligaciones, los efectos provocados por el problema central son:

- La posibilidad de pérdida debido a que el prestatario incumple el préstamo o no cumple con sus obligaciones contractuales.
- Interrupciones en el flujo de efectivo y aumento de los costos de cobranza.
- El flujo de caja se verá afectado negativamente si sus clientes no pagan las facturas de los bienes o servicios que se han entregado a crédito. Puede implicar

otros procesos costosos y lentos, como la recuperación de deudas, la negociación o la cancelación de facturas impagas.

- El incumplimiento de pago por parte de la empresa en cuestión, o incluso a la quiebra.

El efecto del riesgo de liquidez es particularmente perjudicial para la estabilidad del banco cuando el riesgo de crédito es alto y viceversa. Además, los bancos con menor riesgo de liquidez en comparación con los bancos con mayor riesgo de liquidez tienen mayor estabilidad bancaria con mayor riesgo de crédito. Esto es lógico, porque la liquidez suficiente permite que estos bancos mantengan su estabilidad. Además, el coeficiente negativo de la variable de interacción parece reducir la estabilidad de los bancos durante la crisis económica y financiera, ya que tienen que soportar tasas activas más altas durante la crisis financiera y, por lo tanto, un mayor riesgo crediticio.

Este tipo de consecuencias (riesgo de crédito, riesgo de liquidez), que tienen un impacto negativo en la estabilidad del banco, aumentan las categorías de riesgo, aumentando la relación de riesgo y la quiebra, ya que un mayor riesgo de crédito aumenta la probabilidad de quiebra. En otras palabras, cuanto mayor sea el riesgo crediticio, más probable es que el banco quiebre. Más específicamente, a medida que aumenta el riesgo de crédito, disminuye la estabilidad de los bancos. Este resultado se puede atribuir a tasas de préstamo más altas en lugar de a la demanda de los consumidores por un mayor riesgo crediticio. Por otro lado, el riesgo de liquidez tiene un impacto negativo y estadísticamente significativo sobre la estabilidad del banco. Este resultado muestra que los bancos tienen una liquidez más estable. Los activos líquidos permiten al banco superar cualquier problema urgente que surja de retiros imprevistos que puedan afectar la

estabilidad general del banco si el banco no tiene suficientes activos líquidos que puedan convertirse en efectivo de inmediato y a bajo costo.

## **FASE II: MEJORAMIENTO.**

### **8.4 Diseño de la propuesta del plan de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos.**

#### **Para gestionar el riesgo de liquidez:**

El desarrollo de un sistema que permita rastrear y administrar su flujo de efectivo diario, semanal y mensual. Asegurándonos de tener acceso completo a todas sus transacciones financieras y facturas que se deben, anticipar situaciones potenciales que podrían afectar su flujo de caja y hacer un plan sobre cómo seguirá cumpliendo con sus obligaciones; manteniéndose al tanto de sus pagos, deudas y facturas para que se pueda administrar con precisión el dinero y la planificación con anticipación.

#### **Para gestionar el riesgo de crédito:**

La realización de una verificación de crédito exhaustiva antes de otorgar crédito a un nuevo cliente o cliente, desarrolle un proceso de solicitud para los clientes que desean comprar sus bienes o servicios a crédito y establezca un contrato existente con sus clientes con términos y condiciones claros. La aplicación de una línea de crédito a todas las cuentas y clientes para reducir el riesgo de flujo de caja. (Las líneas de crédito varían según el tipo de negocio, la industria y el tamaño).

La realización de un seguimiento de los pagos de los clientes para ver qué clientes están pagando a tiempo y cuáles están desarrollando tendencias de pago atrasado. El análisis y la administración de sus días de cuentas por cobrar en un promedio de 30-40 días, la construcción de relaciones

cercanas con todos los clientes para mantener una buena comunicación y visibilidad de su situación financiera actual.

#### **8.4.1 Formulación del plan de mejoramiento para el análisis de medición de riesgos financieros.**

Si bien es imposible saber exactamente quién incumplirá. La evaluación y gestión adecuadas del riesgo crediticio pueden reducir el riesgo de pérdidas. Los pagos de intereses de los prestatarios o emisores de títulos de deuda son una recompensa para los prestamistas o inversores por asumir el riesgo crediticio. El riesgo de crédito al consumo se puede medir por cinco factores: historial crediticio, solvencia, capacidad principal, plazo del préstamo y garantía.

Los riesgos a menudo pueden conducir a buenos resultados y nuevas oportunidades (los riesgos más altos pueden conducir a mayores recompensas). Este plan se realiza para anticipar los riesgos potenciales y sus consecuencias, de modo que pueda operar al nivel de riesgo que le convenga. Esto se llama apetito por el riesgo. Esto debe incluir las políticas y los procedimientos actuales que utiliza para gestionar los riesgos financieros, así como un plan para hacer frente a los posibles riesgos futuros, lo que le permite minimizar los efectos negativos.

Siguiendo estos pasos clave para desarrollar el proceso de gestión de riesgos financieros en el BCS.

El análisis FODA es una herramienta que puede ayudar a analizar el mejor desempeño del BCS al diseñar una estrategia exitosa para el futuro. Examinando los factores internos y externos, es decir, lo que sucede dentro y fuera de la organización. Como resultado, algunos de estos factores estarán bajo el control del Banco y otros no. De cualquier manera, el curso de

acción más inteligente que puede tomar se hará evidente a medida en la que se explore, documente y analice tantos factores como sea posible.

**Figura 12.** Matriz DOFA del Banco Caja Social.



**Fuente:** elaboración propia.

Este análisis FODA puede ayudar a desafiar las suposiciones de riesgo y descubrir puntos ciegos peligrosos en las operaciones del BCS. Teniendo en cuenta que, cuando se usa con cuidado y en colaboración, puede proporcionar nuevos conocimientos sobre la situación comercial actual y ayudar a desarrollar la estrategia adecuada para cualquier situación dada.

*Propuesta de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros generados por la pandemia de COVID-19 en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social en la ciudad de Bogotá, D.C*

**Tabla 4.** Estrategias de mejoramiento BCS.

| ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                           | Descripción.          | Las perspectivas económicas han mejorado desde el año pasado, pero persisten las dudas, dada la dependencia de la economía del curso de la pandemia. Para esto las tácticas diseñadas integran una nueva metodología y mejoran la antigua, para maximizar el rendimiento existente.                                                                                                                                                                                                                 |
| 2                           | Aspectos a mejorar.   | La socialización constante del análisis de riesgos financieros dirigido a los colaboradores de la gerencia.<br>El seguimiento continuo de un plan de contingencia de capital.<br>El desarrollo de un plan de riesgos financieros.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 3                           | Estrategia.           | Al identificar sus fortalezas y analizar las razones para mantener un buen desempeño; ayuda a puntualizar los indicadores de rendimiento débiles, lo que ayuda al Banco comprender y mejorar dicha estrategia.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4                           | Objetivo.             | Desarrollar una metodología ideal para analizar la medición de riesgos financieros en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 5                           | Actividades.          | Con un plan de gestión de riesgos adecuado con actividades tales como; la planificación, un seguro estable, la gestión de efectivo, la diversificación de inversiones y la optimización de la cuenta del cliente (seguimiento constante).                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 6                           | Responsable.          | Los aumentos significativos en los niveles de deuda en diferentes sectores de la economía pueden aumentar los riesgos de solvencia, particularmente en las regiones económicas afectados por la pandemia. La responsabilidad de la aplicación de este plan de mejoramiento recae sobre la gerencia del presupuesto del BCS.                                                                                                                                                                         |
| 7                           | Indicador.            | El análisis de DuPont ayuda a identificar la fuente del aumento o la disminución de los rendimientos de las acciones. Los tres importantes indicadores de desempeño brindan información sobre la posición comercial del BCS. Es <u>la rentabilidad</u> medida por el margen de beneficio, <u>la eficiencia operativa</u> medida por la eficiencia de utilización de activos (específicamente, la relación de rotación de activos) y <u>el apalancamiento</u> medido por la relación activo/capital. |
| 8                           | Metas cuantificables. | La identificación de áreas de incertidumbre, la evaluación de cada riesgo y la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 9                           | Acciones de mejora.   | La toma de decisiones mejorada, la confianza del cliente, la información detallada y la evaluación objetiva. Comprender los riesgos que existen permite reducir la probabilidad de que ocurran los mismos y posibilita prepararse para otros que no se puedan eliminar por completo.                                                                                                                                                                                                                |

**Fuente:** elaboración propia.

*Propuesta de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros generados por la pandemia de COVID-19 en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social en la ciudad de Bogotá, D.C*

#### **8.4.2 Esquema lógico.**

Dicho plan permitirá a la organización empresarial para gestionar los obstáculos o cuellos de botella para su éxito, ya que puede hacer frente a los riesgos a medida que surjan. Las respuestas al riesgo típicamente toman una de las siguientes formas:

Evitamiento: el banco intenta eliminar un riesgo particular eliminando su causa.

Mitigación: el banco reduce el valor financiero esperado asociado con los riesgos al reducir la probabilidad de que ocurran los riesgos.

Aceptación: en algunos casos, el banco puede tener que aceptar el riesgo. Esta opción es posible si la compañía toma provisiones para reducir el impacto de los riesgos, en caso de que se presenten.

Una vez seleccionada la respuesta para la empresa, evaluará y gestionará los riesgos, ya que es la mejor manera de prepararse para escenarios potenciales en el camino hacia el progreso y el crecimiento. Cuando el Banco evalúa el plan para enfrentar amenazas potenciales y luego desarrolla una estructura para enfrentarlas, mejora sus posibilidades de convertirse en una entidad exitosa. Además, la gestión de riesgos progresiva garantiza que los riesgos de alta prioridad se aborden de la forma más agresiva posible. De esta manera la gerencia tendrá la información necesaria que puede usar para tomar decisiones informadas y garantizar que el negocio siga siendo rentable.

#### **8.5 Encuestas y entrevista sobre la percepción del servicio los clientes y las metodologías empleadas por la gerencia del presupuesto.**

El diseño de estas encuestas se hizo para averiguar actitudes y reacciones, para medir la satisfacción del cliente, para evaluar las opiniones sobre temas relacionados con el riesgo

financiero en la gerencia y de esta manera una vez que identificado los riesgos financieros potenciales y predicho su impacto potencial, se deberá decidir cómo se actuará. Asegurándonos de que nuestras acciones estén alineadas con las metas, objetivos, misión y valores del Banco.

#### **8.5.1 Encuesta a los clientes del Banco caja Social.**

Las preguntas de la encuesta realizada para los usuarios del Banco tienen el objetivo de identificar las características del BCS, sus mejores productos y como los usuarios tiene la confianza para depositar su dinero en esta entidad cómo se evidencia en el **Anexo 1**. Para ver Anexo 1 dar clic sobre Figura 13. La solicitud de responder esta encuesta se hizo por medio de la red social Facebook como se evidencia en el **Anexo 2**. Para ver Anexo 2 dar clic sobre Figura 14.

#### **Preguntas dirigidas a los usuarios del BCS.**

¿Es usted un cliente existente?

- ☐ Sí
- ☐ No

¿Qué sucursal visita con más frecuencia? ¿En qué localidad de Bogotá?

- ☐ Teusaquillo
- ☐ Usaquén
- ☐ Chapinero
- ☐ Santa Fe
- ☐ San Cristóbal
- ☐ Kennedy
- ☐ Bosa

¿Qué productos tiene con Banco Caja Social?

- ☐ Ahorros
- ☐ Crédito
- ☐ Corriente
- ☐ CDTs

¿Qué caracteriza el Banco Caja Social?

- ☐ Amabilidad y confianza
- ☐ Servicio personal
- ☐ Confidencialidad mantenida
- ☐ Rápido y atento
- ☐ Transacciones precisas

¿Se siente seguro al depositar su dinero en nuestro Banco Caja Social?

- ☐ Sí
- ☐ No

¿Sientes que alguno de estos servicios necesita mejoras?

- ☐ CDTs
- ☐ Ahorros
- ☐ Corriente
- ☐ Crédito

¿Cómo se siente acerca de la calidad general del servicio de nuestro banco?

- ☐ Excelente
- ☐ Bien
- ☐ Regular
- ☐ Malo

¿El producto le ayuda a lograr sus objetivos?

- ☐ Sí
- ☐ No

En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan satisfecho está con su experiencia en nuestro Banco Caja Social?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

¿Qué tan probable es que recomiende nuestros servicios a otras personas?

- ☐ 1
- ☐ 2

- 3
- 4
- 5

### Evidencias de la encuesta dirigida a los clientes del BCS.

**Figura 13.** *Hipervínculo Anexo1. Encuesta en línea I.*

Dar clic sobre la figura.



**Fuente:** *elaboración propia.*

**Figura 14.** *Hipervínculo Anexo2. Petición de diligenciamiento de la encuesta a los usuarios del Banco.*

Dar clic sobre la figura.



**Fuente:** *elaboración propia.*

### 8.5.2 Encuesta dirigida a los funcionarios de la gerencia del presupuesto.

Las preguntas de la encuesta realizada para la gerencia del presupuesto tienen el objetivo de identificar las metodologías para los riesgos financieros presentados en la entidad cómo se evidencia en el **Anexo 3**. Para ver Anexo 1 dar clic sobre Figura 15. La solicitud de responder esta encuesta se hizo por medio de la red social WhatsApp como se evidencia en el **Anexo 4**. Para ver Anexo 2 dar clic sobre Figura 16.

#### **Preguntas dirigidas a la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social.**

¿Usted hace parte de la gerencia del presupuesto en el Banco Caja Social?

- ☐ Sí
- ☐ No

¿Cuántos años de experiencia tiene en la gerencia del presupuesto?

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ 1 a 5 años
- ☐ 5 a 10 años
- ☐ 10 a 15 años
- ☐ 15 a 20 años
- ☐ Mas de 20 años

¿Qué caracteriza al Banco Caja Social?

- ☐ Amabilidad y confianza
- ☐ Confidencialidad
- ☐ Rápido y atento

¿Qué riesgos se presentan frecuentemente en el Banco Caja Social?

- ☐ Riesgo de Liquidez
- ☐ Riesgo de Mercado
- ☐ Riesgo Crediticio
- ☐ Riesgo Operacional
- ☐ Otros: \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5 ¿Qué tan importante es el riesgo de liquidez?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

En una escala del 1 al 5 ¿Qué tanto puede afectar el riesgo de mercado al Banco?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

En una escala del 1 al 5 ¿El riesgo crediticio afecta a la entidad?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

¿Qué metodología o herramienta emplea para los riesgos financieros?

**Evidencias de la encuesta dirigida a la gerencia del presupuesto del BCS.**

**Figura 15.** *Hipervínculo Anexo 3. Encuesta en línea II.*



Dar clic sobre la figura.



**Fuente:** *elaboración propia.*

*Propuesta de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros generados por la pandemia de COVID-19 en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social en la ciudad de Bogotá, D.C*

**Figura 16.** *Hipervínculo Anexo 4. Petición de diligenciamiento de la encuesta a los funcionarios de la gerencia del presupuesto.*



Dar clic sobre la figura.



**Fuente:** *elaboración propia.*

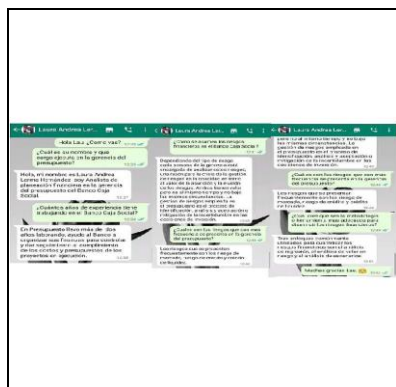
### **Entrevista**

Se formularon cinco (5) preguntas para la ejecución de la entrevista, dos (2) enfocadas a información laboral del entrevistado, y las otras tres (3) enfocadas a los riesgos financieros presentados en el Banco Caja Social, como se puede evidenciar más adelante en la Figura 17. La entrevista se realizó a Laura Lerma por medio de la red social WhatsApp como se evidencia en el **Anexo 5**. Para ver Anexo 5 dar clic sobre Figura 17.

### **Preguntas de la entrevista.**

1. ¿Cuál es su nombre y que cargo ejecuta en la gerencia del presupuesto?
2. ¿Cuántos años de experiencia tiene trabajando en el Banco Caja Social?
3. ¿Cómo se asumen los riesgos financieros en el Banco Caja Social?
4. ¿Cuáles son los riesgos que con más frecuencia se presenta en la gerencia del presupuesto?
5. ¿Cuál cree que sea la metodología o herramienta más adecuada para disminuir los riesgos financieros?

**Figura 17.** *Hipervínculo Anexo 5. Evidencia de entrevista.*



Dar clic sobre la figura.



**Fuente:** *elaboración propia.*

### 8.5.3 Mejor solución.

Estos resultados indican que el banco aumenta colectivamente los riesgos crediticios y de liquidez para eliminar el riesgo de quiebra. Nuestros resultados muestran que la combinación de riesgo de liquidez y riesgo de crédito aumenta la estabilidad de los bancos en tiempos de dificultad financiera.

Lo ideal para el BCS es que evalúen correctamente sus riesgos y se preparen para el peor de los casos. Sin un plan de gestión de riesgos adecuado, cualquier sorpresa puede provocar el colapso de una organización en cuestión de días. La metodología para reducir el riesgo financiero en el BCS podría ser:

#### 1. Planificar.

La planificación es siempre el paso más importante en cualquier decisión empresarial. Una buena planificación empresarial también juega un papel importante en la gestión del flujo de caja y el desarrollo de la rendición de cuentas. Para BCS, puede hacer que el proceso de

planificación sea mucho más fácil para identificar posibles brechas y riesgos en su plan de negocios desde el principio para evitar problemas más adelante.

## **2. Mantener un seguro.**

El seguro es definitivamente la mejor manera de reducir las pérdidas. Además de administrar y mitigar los riesgos financieros del Banco, los seguros protegen la imagen de la empresa y mejoran la continuidad del negocio, brindando cobertura para demandas y acuerdos, responsabilidad por publicidad y mantenimiento del BCS.

## **3. Creación de estrategia de gestión de efectivo.**

Una sólida estrategia de gestión de efectivo es esencial. La gestión eficaz del efectivo no solo puede reducir significativamente el riesgo, sino también simplificar las operaciones y eliminar el tiempo de inactividad. La gestión del flujo de efectivo también acelera el ciclo de capital para el flujo de trabajo, regulando los costos y brindando un mayor control sobre el flujo de efectivo del BCS.

## **4. Diversificación de inversiones.**

La diversificación de inversiones reduce el riesgo de trabajo personal, reduce las fluctuaciones y reduce la posibilidad de reducir repentinamente el mercado. Con una variedad de inversiones se puede mostrar con más oportunidades una mayor rentabilidad y protegerla de los ciclos del mercado.

## **5. Optimización de la cuenta de cliente.**

Realizando un seguimiento de las facturas, observando si los clientes están pagando sus facturas. La gestión de cuentas por cobrar es importante para reducir el riesgo financiero, considerando la creación de un informe de antigüedad de cuentas por cobrar y una cuenta ART

diversificando la base de clientes. La proactividad en los esfuerzos de pago y cobro. Si es posible, ofreciendo un descuento por pago anticipado y un plan de pago. Además, de la creación de un proceso de acceso al crédito claro y conciso, manteniendo los datos precisos de los clientes, priorizando la gestión del crédito y de esta manera se acorte el tiempo de pago.

### **8.6 Análisis pertinente de las encuestas.**

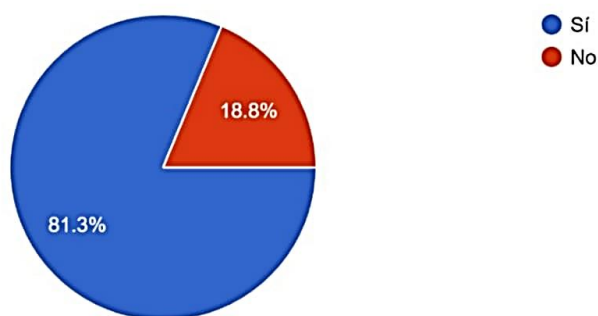
Al recopilar datos de encuestas imparciales y desarrollar decisiones sensatas basadas en los resultados analizados con la identificación de ideas que podrían pasarse por alto y de esta manera obtener informes más completos de la gerencia del Banco Caja Social y la percepción de los usuarios.

#### **8.6.1 Analizar los resultados de ambas encuestas.**

*El análisis de los resultados de la satisfacción del cliente fueron los siguientes:*

**Gráfica 1.** *Análisis de la pregunta número uno (clientes).*

¿Es usted un cliente existente?



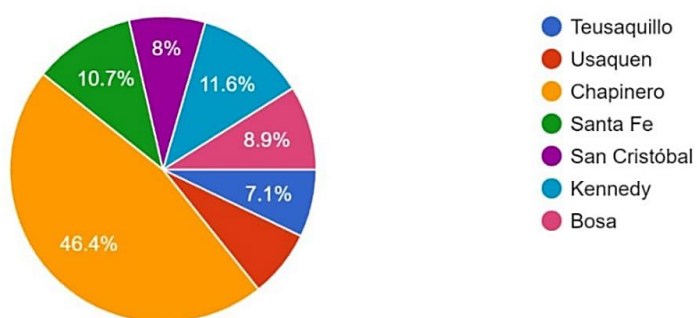
**Fuente:** *elaboración propia.*

**Primera pregunta:** ¿Es usted un cliente existente?

**Análisis:** Se pudo evidenciar que de los 97 encuestados, el 81.3% tuvieron una respuesta afirmativa, mientras que el 18.8% tuvieron una respuesta negativa.

**Gráfica 2. Análisis de la pregunta número dos (clientes).**

¿Qué sucursal visita con más frecuencia? ¿En que localidad de Bogotá?



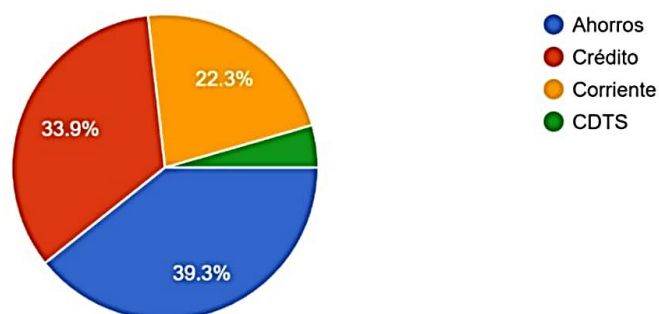
**Fuente:** elaboración propia.

**Segunda pregunta:** ¿Qué sucursal visita con más frecuencia? ¿En qué localidad de Bogotá?

**Análisis:** Se pudo evidenciar que de los 97 encuestados, el 46.4% la sucursal con más visitas frecuentadas es la localidad de Chapinero, seguida de la Localidad de Santa fe con el 10.7% y la menos visitada las localidades de Teusaquillo y Usaquén con el 7.1%

**Gráfica 3.** Análisis de la pregunta número tres (clientes).

¿Qué productos tiene con Banco Caja Social?



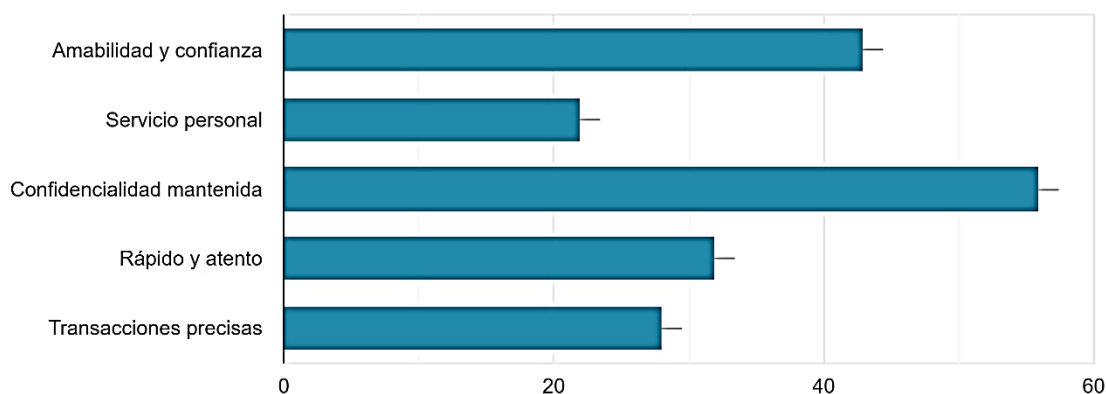
**Fuente:** elaboración propia.

**Tercera pregunta:** ¿Qué productos tiene con Banco Caja Social?

**Análisis:** Se pudo evidenciar que de los 97 encuestados, el 39.3% confirma tener un producto de ahorros en el Banco Caja Social y el producto menos solicitado son los CDTs con el 4.5%.

**Gráfica 4.** Análisis de la pregunta número cuatro (clientes).

¿Qué caracteriza al Banco Caja Social?



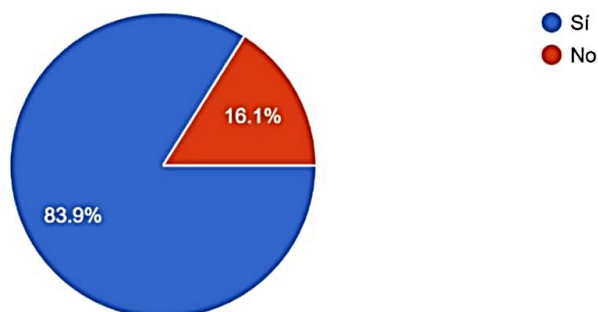
**Fuente:** elaboración propia.

**Cuarta pregunta:** ¿Qué caracteriza al Banco Caja Social?

**Análisis:** Se pudo evidenciar que de los 97 encuestados, lo que más caracteriza al Banco es la confidencialidad mantenida con 50 votos y el menos votado servicio personal con más de 20 votos, teniendo en cuenta que cada persona tenía la opción de escoger 1 de las 5 o todas, según sea su percepción y elección.

**Gráfica 5.** *Análisis de la pregunta número cinco (clientes).*

¿Se siente seguro al depositar su dinero en nuestro Banco Caja Social?



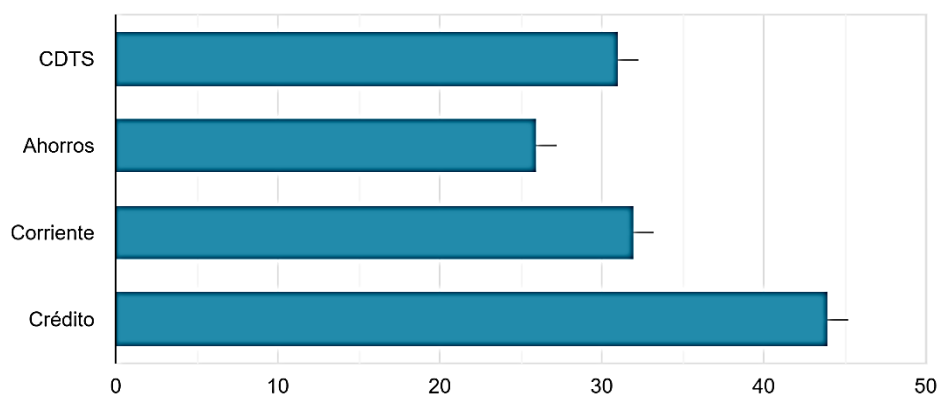
**Fuente:** *elaboración propia.*

**Quinta pregunta:** ¿Se siente seguro al depositar su dinero en nuestro Banco Caja Social?

**Análisis:** Se pudo evidenciar que de los 97 encuestados, el 83.8% se siente seguro al depositar su dinero en el BCS, mientras que el 16.1 no estará muy seguro.

**Gráfica 6.** Análisis de la pregunta número seis (clientes).

¿Sientes que alguno de estos servicios necesita mejoras?



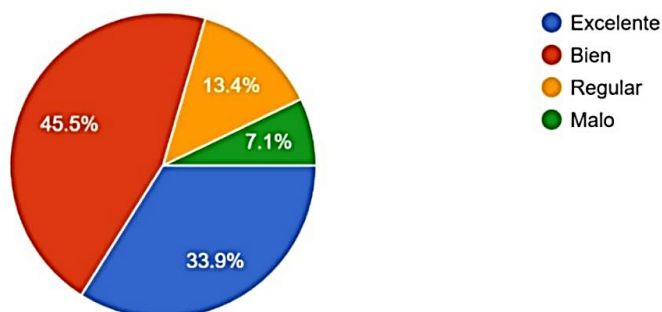
**Fuente:** elaboración propia.

**Sexta pregunta:** ¿Sientes que alguno de estos servicios necesita mejoras?

**Análisis:** Se pudo evidenciar que de los 97 encuestados, el servicio de crédito que brinda el Banco con más de 40 votos y el menos votado servicio personal con más de 20 votos, teniendo en cuenta que cada persona tenía la opción de escoger 1 de las 4 o todas, según sea su percepción y elección.

**Gráfica 7.** *Análisis de la pregunta número siete (clientes).*

¿Cómo se siente acerca de la calidad general del servicio de nuestro banco?



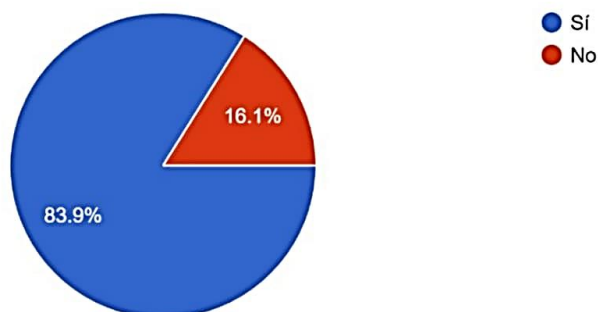
**Fuente:** *elaboración propia.*

**Séptima pregunta:** ¿Cómo se siente acerca de la calidad general del servicio de nuestro banco?

**Análisis:** Se pudo evidenciar que de los 97 encuestados, en general la calidad del servicio que ofrece el Banco Caja Social es buena con el 45,5% excelente con el 33.9% y regular con el 13.4%.

**Gráfica 8.** Análisis de la pregunta número ocho (clientes).

¿El producto le ayuda a lograr sus objetivos?



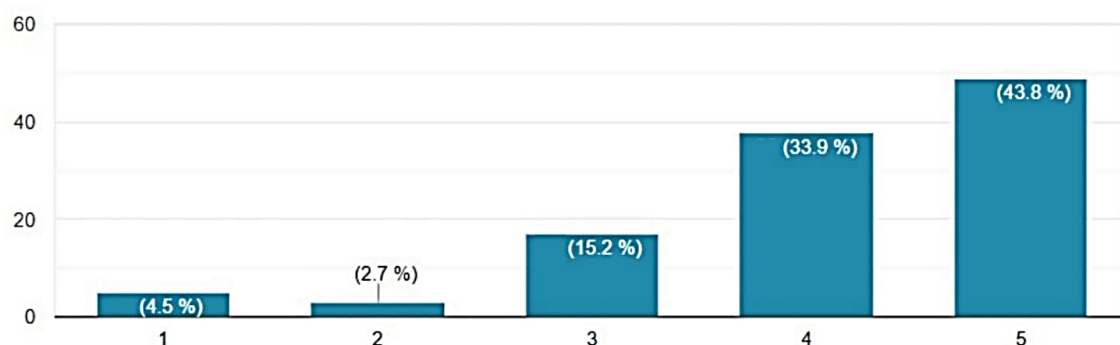
**Fuente:** elaboración propia.

**Octava pregunta:** ¿El producto le ayuda a lograr sus objetivos?

**Análisis:** Se pudo evidenciar que de los 97 encuestados, afirma que los productos adquiridos en el Banco le han ayudado a lograr sus objetivos con el 83.9%.

**Gráfica 9.** *Análisis de la pregunta número nueve (clientes).*

En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan satisfecho está con su experiencia en nuestro Banco Caja Social?



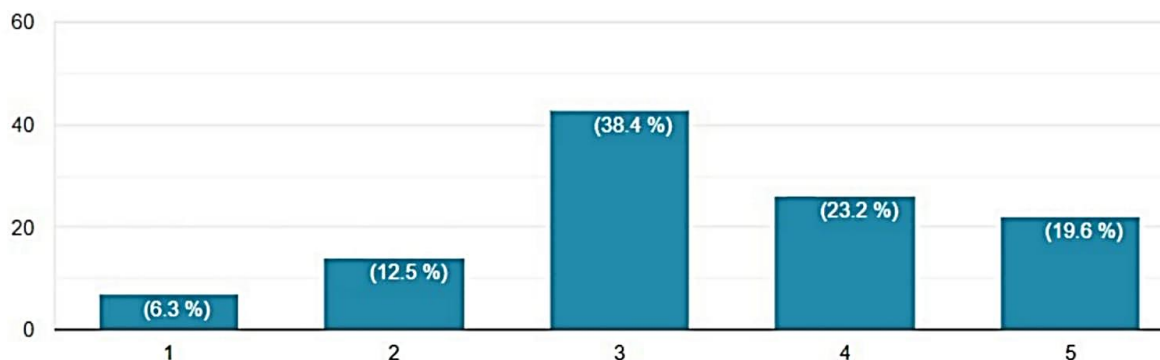
**Fuente:** *elaboración propia.*

**Novena pregunta:** En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan satisfecho está con su experiencia en nuestro Banco Caja Social?

**Análisis:** Se pudo evidenciar que de los 97 encuestados, en una escala del 1 al 5, la calificación de 5 con el 43.8% están satisfechos con su experiencia en el Banco Caja Social.

**Gráfica 10.** *Análisis de la pregunta número diez (clientes).*

¿Qué tan probable es que recomiende nuestros servicios a otras personas?



**Fuente:** *elaboración propia.*

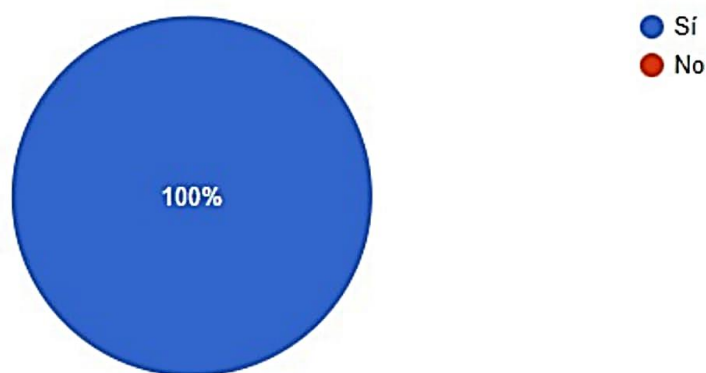
**Décima pregunta:** ¿Qué tan probable es que recomiende nuestros servicios a otras personas?

**Análisis:** Se pudo evidenciar que de los 97 encuestados, con una calificación de 3, en la escala de 1 al 5 es probable que recomienden los servicios del BCS a otras personas con el porcentaje del 38,4%.

***El análisis de los resultados de los riesgos financieros dirigidos a los colaboradores de la gerencia del presupuesto del BCS fueron los siguientes:***

**Gráfica 11.** *Análisis de la pregunta número uno (colaboradores).*

¿Usted hace parte de la gerencia del presupuesto en el Banco Caja Social?



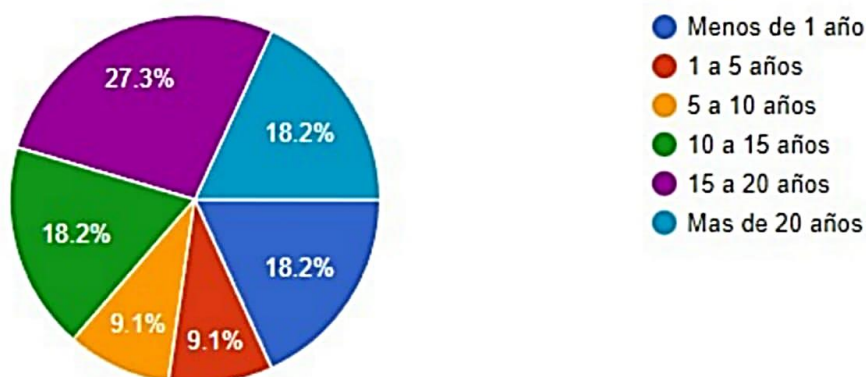
**Fuente:** *elaboración propia.*

**Primera pregunta:** ¿Usted hace parte de la gerencia del presupuesto en el Banco Caja Social?

**Análisis:** Se pudo evidenciar que, de los 11 colaboradores de la gerencia encuestados, afirma ser parte de la gerencia del presupuesto en el Banco Caja Social en un 100%.

**Gráfica 12.** *Análisis de la pregunta número dos (colaboradores).*

¿Cuántos años de experiencia tiene en la gerencia del presupuesto?



**Fuente:** *elaboración propia.*

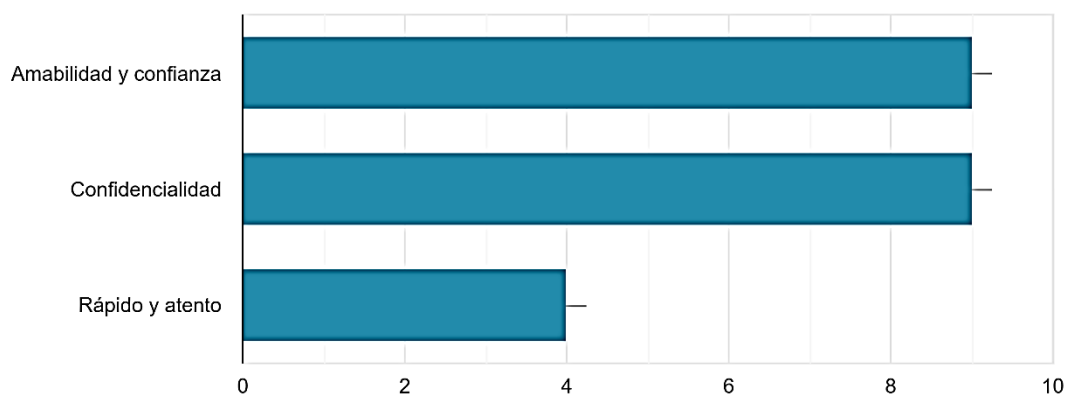
**Segunda pregunta:** ¿Cuántos años de experiencia tiene en la gerencia del presupuesto?

**Análisis:** Se pudo evidenciar que, de los 11 colaboradores de la gerencia encuestados, el 27.3% tiene una experiencia de 15 a 20 años, seguido de una experiencia de más de 20 años con el 18.2% al igual que una experiencia de 10 a 15 años y menos de 1 año con el mismo porcentaje.

**Gráfica 13.** *Análisis de la pregunta número tres (colaboradores).*

¿Qué caracteriza al Banco Caja Social?

11 respuestas



**Fuente:** *elaboración propia.*

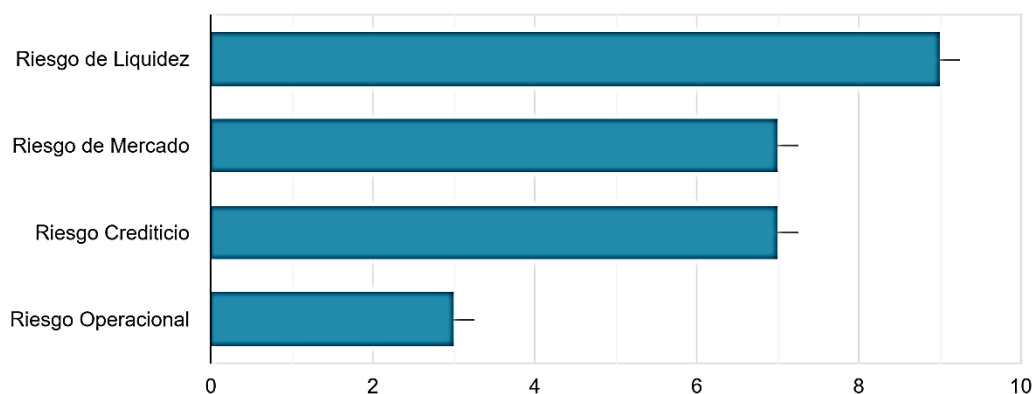
**Tercera pregunta:** ¿Qué caracteriza al Banco Caja Social?

**Análisis:** Se pudo evidenciar que, de los 11 colaboradores de la gerencia encuestados, con un total de 9 votos para amabilidad y confianza, 9 votos para confidencialidad y 4 votos en Rápido y atento, teniendo en cuenta que cada persona tenía la opción de escoger 1 de las 3 o todas, según sea su percepción y elección.

**Gráfica 14.** *Análisis de la pregunta número cuatro (colaboradores).*

¿Qué riesgos se presentan frecuentemente en el Banco Caja Social?

11 respuestas



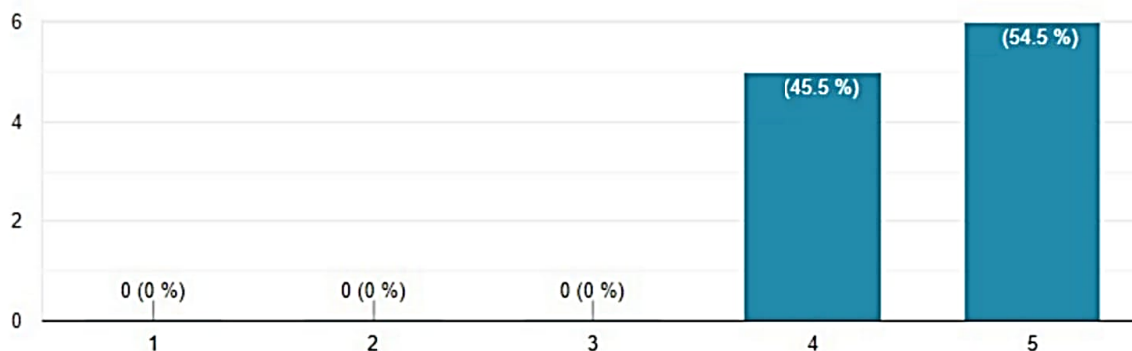
**Fuente:** *elaboración propia.*

**Cuarta pregunta:** ¿Qué riesgos se presentan frecuentemente en el Banco Caja Social?

**Análisis:** Se pudo evidenciar que, de los 11 colaboradores de la gerencia encuestados, con un total de 9 votos para riesgo de liquidez, 7 votos para riesgo de mercado y crediticio, finalmente el riesgo operacional con 3 votos, teniendo en cuenta que cada persona tenía la opción de escoger 1 de las 4 o todas, según sea su percepción y elección.

**Gráfica 15.** *Análisis de la pregunta número cinco (colaboradores).*

En una escala del 1 al 5 ¿Qué tan importante es el riesgo de liquidez?



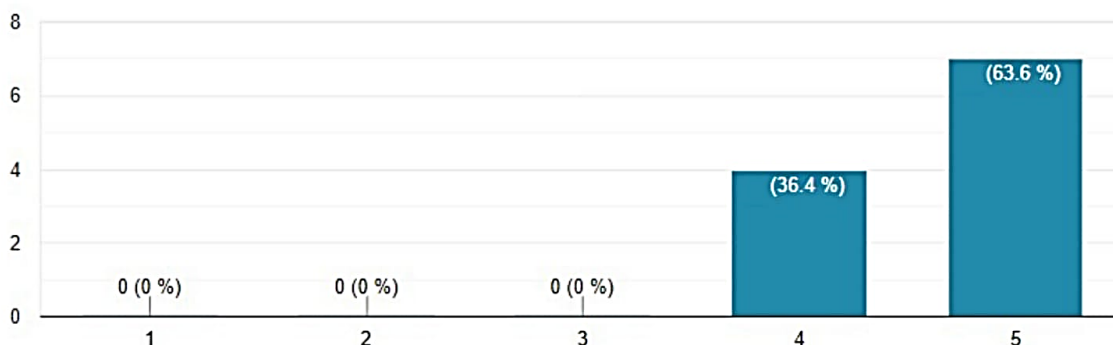
**Fuente:** *elaboración propia.*

**Quinta pregunta:** En una escala del 1 al 5 ¿Qué tan importante es el riesgo de liquidez?

**Análisis:** Se pudo evidenciar que, de los 11 colaboradores de la gerencia encuestados, en una escala del 1 al 5, la calificación de 5 con el 54.5% consideran que el riesgo de liquidez es importante para el Banco Caja Social mientras que con una calificación de 4 con el 45.5 %.

**Gráfica 16.** *Análisis de la pregunta número seis (colaboradores).*

En una escala del 1 al 5 ¿Qué tanto puede afectar el riesgo de mercado al Banco?



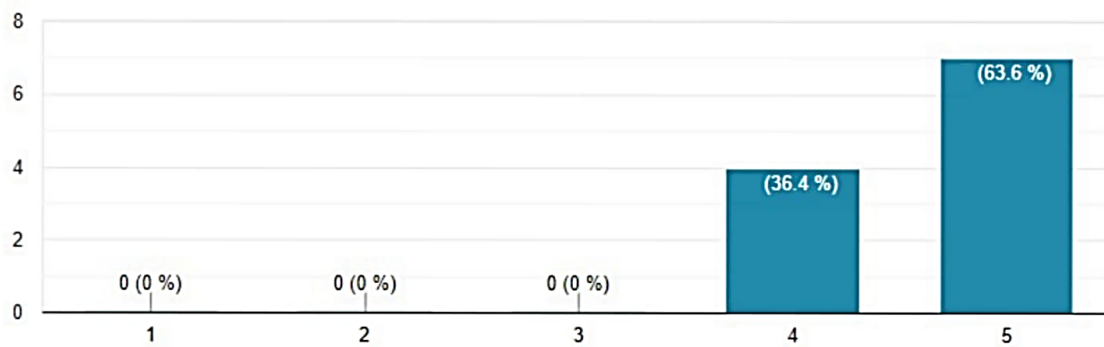
**Fuente:** *elaboración propia.*

**Sexta pregunta:** En una escala del 1 al 5 ¿Qué tanto puede afectar el riesgo de mercado al Banco?

**Análisis:** Se pudo evidenciar que, de los 11 colaboradores de la gerencia encuestados, en una escala del 1 al 5, la calificación de 5 con el 63.3% consideran que el riesgo de mercado afecta al Banco Caja Social.

**Gráfica 17.** *Análisis de la pregunta número siete (colaboradores).*

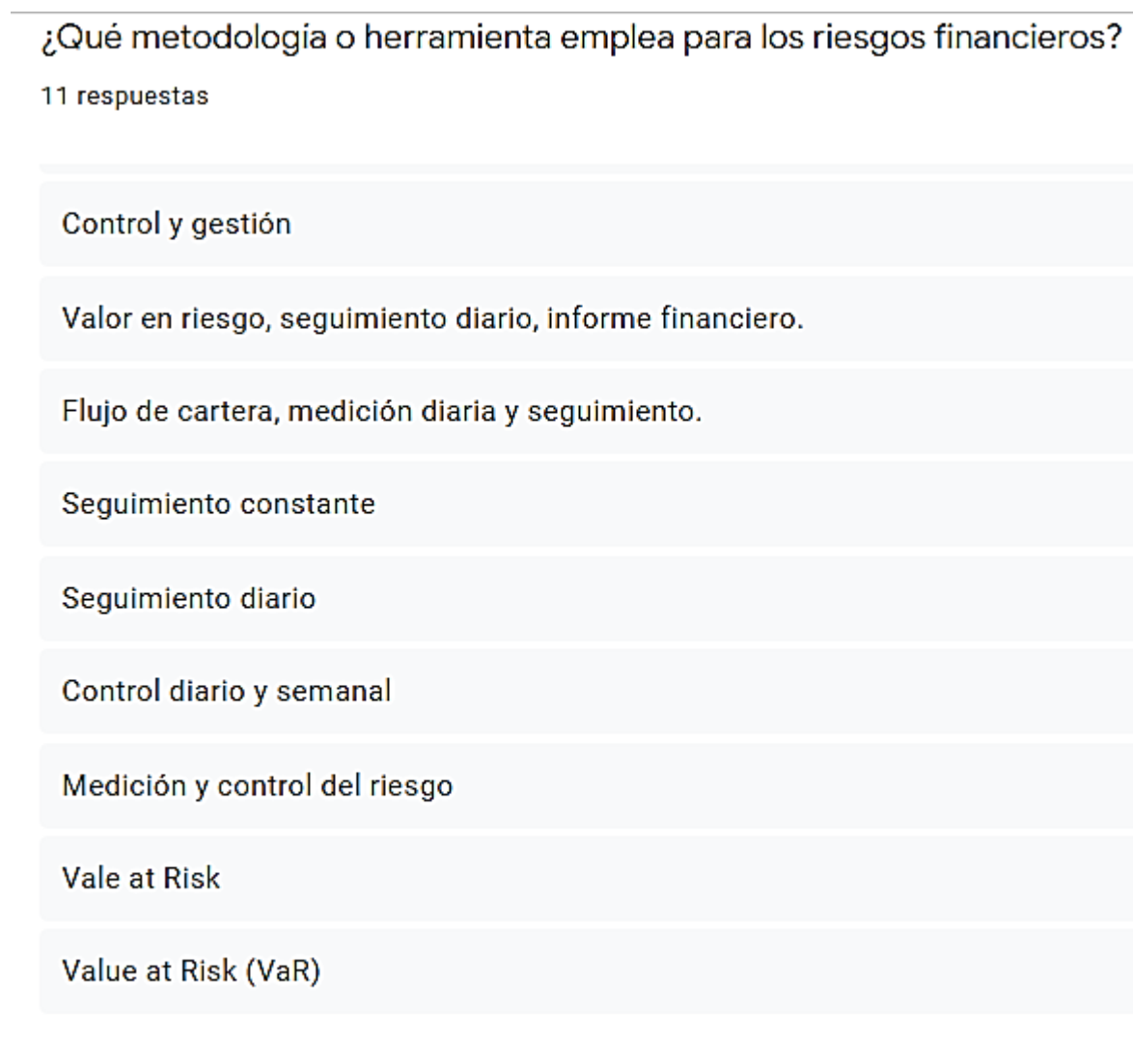
En una escala del 1 al 5 ¿El riesgo crediticio afecta a la entidad?



**Fuente:** *elaboración propia.*

**Séptima pregunta:** En una escala del 1 al 5 ¿El riesgo crediticio afecta a la entidad?

**Análisis:** Se pudo evidenciar que, de los 11 colaboradores de la gerencia encuestados, en una escala del 1 al 5, la calificación de 5 con el 63.6 % consideran que el riesgo crediticio afecta al Banco Caja Social.

**Figura 18.** *Pregunta abierta.*

**Fuente:** *elaboración propia.*

**Octava pregunta:** ¿Qué metodología o herramienta emplea para los riesgos financieros?

**Análisis:** Se pudo evidenciar que de los 11 encuestados, en la pregunta abierta las respuestas más comunes son: Value at Risk (VaR) y el seguimiento diario como la metodología o herramienta que se emplea para los riesgos financieros.

*Propuesta de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros generados por la pandemia de COVID-19 en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social en la ciudad de Bogotá, D.C*

*Análisis de la entrevista dirigida a la analista de planeación financiera Andrea Lerma*

**Hernández:**

**Preguntas y respuestas:**

1. ¿Cuál es su nombre y que cargo ejecuta en la gerencia del presupuesto?

Hola, mi nombre es Laura Andrea Lerma Hernández soy analista de planeación financiera en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social.

2. ¿Cuántos años de experiencia tiene trabajando en el Banco Caja Social?

En Presupuesto llevo más de dos años laborando, ayudo al Banco a organizar sus finanzas para controlar y dar seguimiento al cumplimiento de los costos y presupuestos de los proyectos en ejecución.

3. ¿Cómo se asumen los riesgos financieros en el Banco Caja Social?

Dependiendo del tipo de riesgo, cada persona de la gerencia está encargada de analizar estos riesgos, una razón para la crisis de la gestión de riesgos es la opacidad en torno al valor de la asunción y la elusión de los riesgos. Ambos tienen valor, pero no al mismo tiempo y no bajo las mismas circunstancias. La gestión de riesgos empleada en el presupuesto es el proceso de identificación, análisis y aceptación o mitigación de la incertidumbre en las decisiones de inversión.

4. ¿Cuáles son los riesgos que con más frecuencia se presenta en la gerencia del presupuesto?

Los riesgos que se presentan frecuentemente son los riesgos de mercado, riesgo de crédito y crédito de liquidez.

5. ¿Cuál cree que sea la metodología o herramienta más adecuada para disminuir los riesgos financieros?

Tres enfoques comúnmente utilizados para cuantificar los riesgos financieros son el análisis de regresión, el análisis de valor en riesgo y el análisis de escenarios.

**Análisis:** Se evidencia que la gestión de riesgos es un proceso importante utilizado en la toma de decisiones para la gerencia del presupuesto, ya que la gestión de riesgos implica identificar y analizar los riesgos de una inversión y decidir si aceptar o no esos riesgos dado el rendimiento esperado de dicha inversión. Algunas medidas de riesgo comunes incluyen la desviación estándar, valor en riesgo (VaR), y el valor de riesgo condicional (CVaR).

### **FASE III: ANALÍISIS DE RESULTADOS**

#### **8.7 Power BI y los resultados sobre los riesgos financieros del BCS**

Power BI es una herramienta importante para interactuar con datos comerciales, extraer esos datos de una variedad de fuentes y permitir decisiones basadas en datos más inteligentes. Power BI proporciona preparación y exploración de datos, tableros interactivos y elementos visuales enriquecidos en una sola solución, y las capacidades de autoservicio lo convierten en una herramienta visual para facilitar la interoperabilidad. Trabajando con datos y convirtiéndolos en conocimientos de gestión presupuestaria.

### 8.7.1 Respaldo metodológico del proceso de los datos.

**Figura 19.** Grupo cartera mes de enero.

| INVENTARIO POR GRUPO DE CARTERA |          |                   | SUMAN SALD CARTERA<br>DISMINUYENDO SALDO DE CARTERA |                      |                      |                    |                     |                            |                                      |           |                 |                           |             |              |               |               |           |               |
|---------------------------------|----------|-------------------|-----------------------------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------|---------------------|----------------------------|--------------------------------------|-----------|-----------------|---------------------------|-------------|--------------|---------------|---------------|-----------|---------------|
| FECH                            | MODAL    | GRUPO             | SALDO Mes Anterior                                  | Valor Desemb+ Desemb | Valor Desemb- Desemb | Desembol por COVID | Valor Facturacit TC | Valor Utilizacit Sobregiro | Reestructurado s (Cambios obligacin) | Cesiones  | Correccin Monet | Valor Reacredit Cancelaci | Pagos COVID | Valor Castig | Sustituco nes | Venta Cartera | Por Concl | SALDO Mes Ant |
| ene-22                          | COMERCIA | Constructor       | 89108,08                                            | 4.239,00             | 0,00                 | 0,00               | 0,00                | 0,00                       | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 0,00                      | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | 0,00          |
| ene-22                          | COMERCIA | Constructor Co    | 58989,03                                            | 55.944,92            | 0,00                 | 0,00               | 0,00                | 0,00                       | 0,00                                 | 24.936,46 | 0,00            | 41.180,29                 | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | 0,00          |
| ene-22                          | COMERCIA | Gran Empresa      | 123564,63                                           | 124.933,00           | 0,00                 | 0,00               | 0,00                | 0,00                       | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 6.880,49                  | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | -24,04        |
| ene-22                          | COMERCIA | Mediana Empres    | 235094,79                                           | 25.843,23            | 0,00                 | 0,00               | 0,00                | 0,00                       | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | -12.418,49                | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | -83,26        |
| ene-22                          | COMERCIA | Redescentro       | 0,00                                                | 2278,96              | 0,00                 | 0,00               | 0,00                | 0,00                       | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 140,50                    | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | -2,90         |
| ene-22                          | COMERCIA | Rotativo          | 1872,39                                             | 0,00                 | 0,00                 | 0,00               | 0,00                | 112,45                     | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 130,50                    | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | -10,94        |
| ene-22                          | COMERCIA | Sobregiro - EE    | 2390,76                                             | 0,00                 | 0,00                 | 0,00               | 0,00                | 3842,33                    | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 947,00                    | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | 0,00          |
| ene-22                          | COMERCIA | Sobregiro - MA    | 0,00                                                | 744,46               | 0,00                 | 0,00               | 0,00                | 1602,88                    | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 130,63                    | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | 0,00          |
| ene-22                          | COMERCIA | Tarjetas de Crd   | 33013,39                                            | 0,00                 | 0,00                 | 0,00               | 1354,81             | 0,00                       | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 2.260,36                  | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | 44,37         |
| ene-22                          | COMERCIA | Tasa Fija - FJ    | 10403,96                                            | 25,00                | 0,00                 | 0,00               | 0,00                | 0,00                       | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 196,82                    | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | 10,10         |
| ene-22                          | COMERCIA | Tasa Fija - PJ    | 0,00                                                | 190,00               | 0,00                 | 0,00               | 0,00                | 0,00                       | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 139,64                    | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | 0,06          |
| ene-22                          | COMERCIA | Tasa Variable - P | 59597,07                                            | 55.758,91            | 0,00                 | 0,00               | 0,00                | 0,00                       | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 75.717,93                 | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | -162,04       |
| ene-22                          | COMERCIA | Tasa Variable - P | 39362,07                                            | 23.571,71            | 0,00                 | 0,00               | 0,00                | 0,00                       | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 20.486,21                 | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | -256,27       |
| ene-22                          | COMERCIA | Vehculos          | 0,00                                                | 237,01               | 0,00                 | 0,00               | 0,00                | 0,00                       | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 83,60                     | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | 0,00          |
| ene-22                          | CONSUMO  | Empleados         | 634,85                                              | 634,85               | 0,00                 | 0,00               | 0,00                | 0,00                       | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 571,92                    | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | -13,70        |
| ene-22                          | CONSUMO  | Librerias         | 49554,32                                            | 19.532,12            | 0,00                 | 0,00               | 0,00                | 0,00                       | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 10.534,26                 | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | -30,26        |
| ene-22                          | CONSUMO  | Librerias         | 2.280,95                                            | 2.280,95             | 0,00                 | 0,00               | 0,00                | 0,00                       | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 1.925,99                  | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | -34,94        |
| ene-22                          | CONSUMO  | Librerias         | 58222,25                                            | 780,54               | -11,64               | 0,00               | 0,00                | 0,00                       | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 978,46                    | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | -19,02        |
| ene-22                          | CONSUMO  | Librerias         | 31859,89                                            | 10.364,89            | 73,02                | 0,00               | 0,00                | 0,00                       | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 10.621,25                 | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | -5,01         |
| ene-22                          | CONSUMO  | Librerias         | 31859,28                                            | 13.109,40            | 391,00               | 0,00               | 0,00                | 0,00                       | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 3.375,01                  | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | -13,75        |
| ene-22                          | CONSUMO  | Librerias         | 2478,97                                             | 1248,02              | 12,93                | 0,00               | 6,41                | 0,00                       | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 801,83                    | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | -7,28         |
| ene-22                          | CONSUMO  | Librerias         | 950,44                                              | 37,30                | 0,00                 | 0,00               | 0,00                | 0,00                       | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 22,39                     | 0,00        | 0,00         | 0,00          | 0,00          | 0,00      | -0,03         |
| ene-22                          | CONSUMO  | Libre Inversin    | 125700,42                                           | 86.474,14            | 3.645,24             | 0,00               | 0,00                | 0,00                       | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 55.595,87                 | 0,00        | 0,00         | 2.253,51      | 0,00          | 0,00      | -178,45       |
| ene-22                          | CONSUMO  | Rotativo          | 8004,93                                             | 0,00                 | 0,00                 | 0,00               | 0,00                | 583,89                     | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 751,59                    | 0,00        | 0,00         | 25,35         | 0,00          | 0,00      | -65,64        |
| ene-22                          | CONSUMO  | Sobregiro         | 5942,25                                             | 0,00                 | 0,00                 | 0,00               | 0,00                | 17.797,24                  | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 916,39                    | 0,00        | 0,00         | 19,10         | 0,00          | 0,00      | 0,00          |
| ene-22                          | CONSUMO  | Tarjetas de Crd   | 52710,53                                            | 0,00                 | 0,00                 | 0,00               | 60.048,62           | 0,00                       | 0,00                                 | 0,00      | 0,00            | 72.344,11                 | 0,00        | 0,00         | 1.634,95      | 0,00          | 0,00      | 572,43        |

**Fuente:** *elaboración propia.*

**Descripción:** En el mes de enero se presentaron las cuatro modalidades y estas de subdividen por grupos, teniendo en cuenta que tienen varias columnas que aumentan el saldo de la cartera y otros que disminuyen la cartera del Banco.

**Figura 20.** Grupo cartera mes de febrero.

| INVENTARIO POR GRUPO DE CARTERA |              |                    | SUMAN SALDO CARTERA |                 |                     |                   |                     |                            |                                     |          |           |                           |             |              |                |              |             |                  | DISMINUYEN SALDO CARTERA |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------------|--------------|--------------------|---------------------|-----------------|---------------------|-------------------|---------------------|----------------------------|-------------------------------------|----------|-----------|---------------------------|-------------|--------------|----------------|--------------|-------------|------------------|--------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| FECH                            | MODAL        | GRUPO              | SALDO Mes Anterior  | Valor Desemb+os | Valor Gastos Desemb | Desembol+os COVID | Valor Facturació TC | Valor Utilizació Sobregiro | Reestructurado s (Cambio obligació) | Cesiones | Correcció | Valor Recaudat Cancelació | Pagos COVID | Valor Castig | Sustitucio nes | Venta Carter | Por Concili | SALDO Mes Actual |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | COMERCIAL    | Vehiculos          | 2.495               | 62              | 0                   | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 160                       | 0           | 0            | 0              | 0            | 0           | 2.655            |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | COMERCIAL    | Empleados          | 8.107               | 746             | 0                   | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 578                       | 0           | 0            | 0              | 0            | 0           | 8.883            |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | COMERCIAL    | Libranzas          | 418.485             | 31.643          | 10                  | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 20.682                    | 19          | 0            | 0              | 0            | 0           | 449.187          |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | COMERCIAL    | Libranzas          | 81.864              | 3.039           | 48                  | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 4.747                     | 120         | 0            | 0              | 0            | 0           | 86.728           |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | COMERCIAL    | Libranzas          | 15.603              | 12              | 706                 | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 878                       | 0           | 0            | 0              | 0            | 0           | 17.389           |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | COMERCIAL    | Libranzas          | 309.547             | 12.395          | 86                  | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 14.401                    | 5           | 0            | 0              | 0            | 0           | 324.029          |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | COMERCIAL    | Libranzas          | 333.853             | 24.610          | 450                 | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 23.307                    | 85          | 0            | 0              | 0            | 0           | 358.700          |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | COMERCIAL    | Libranzas          | 21.800              | 9               | 1.475               | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 1.077                     | 0           | 0            | 0              | 0            | 0           | 23.284           |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | COMERCIAL    | Libranzas          | 1.566               | 251             | 3                   | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 63                        | 0           | 0            | 0              | 0            | 0           | 1.820            |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | COMERCIAL    | Libre Inversión    | 1.373.738           | 97.549          | 4.525               | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 57.583                    | 2.796       | 0            | 0              | 0            | 0           | 1.434.651        |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | COMERCIAL    | Rotatorio          | 0                   | 7.745           | 0                   | 0                 | 7.745               | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 0                         | 0           | 0            | 0              | 0            | 0           | 7.745            |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | COMERCIAL    | Sobregiro          | 0                   | 0               | 0                   | 0                 | 1.147               | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 1.460                     | 17          | 0            | 0              | 0            | 0           | 2.624            |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | COMERCIAL    | Tarjeta de Crédito | 2.804               | 0               | 0                   | 0                 | 65.595              | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 68.807                    | 1070        | 0            | 0              | 0            | 0           | 76.276           |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | COMERCIAL    | Vehiculos          | 363.680             | 15.162          | 0                   | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 15.424                    | 0           | 0            | 0              | 0            | 0           | 379.206          |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | MICROCREDITO | Ordinario RIED     | 173.385             | 15.451          | 0                   | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 10.324                    | 318         | 0            | 0              | 0            | 0           | 184.123          |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | MICROCREDITO | Ordinario UEM      | 531.951             | 36.227          | 0                   | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 32.341                    | 808         | 0            | 0              | 0            | 0           | 600.326          |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | MICROCREDITO | Redesconto RE      | 73.110              | 1.697           | 0                   | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 9.386                     | 0           | 0            | 0              | 0            | 0           | 84.193           |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | MICROCREDITO | Redesconto UE      | 43.419              | 3.744           | 0                   | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 2.720                     | 0           | 0            | 0              | 0            | 0           | 49.903           |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | MICROCREDITO | Rotatorio          | 790                 | 0               | 0                   | 0                 | 47                  | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 53                        | 0           | 0            | 0              | 0            | 0           | 880              |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | MICROCREDITO | Vehiculos          | 1.526               | 0               | 0                   | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 35                        | 0           | 0            | 0              | 0            | 0           | 1.561            |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | VIVIENDA     | Leasing Pesos V    | 25                  | 0               | 0                   | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 0                         | 0           | 0            | 0              | 0            | 0           | 25               |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | VIVIENDA     | Leasing Pesos n    | 63.037              | 0               | 0                   | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 0                         | 0           | 0            | 0              | 0            | 0           | 63.037           |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | VIVIENDA     | Leasing UVR YIS    | 250                 | 0               | 0                   | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 641                       | 0           | 0            | 0              | 0            | 0           | 891              |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | VIVIENDA     | Leasing UVR n      | 40.946              | 0               | 0                   | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 0                         | 0           | 0            | 0              | 0            | 0           | 40.946           |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | VIVIENDA     | Pesos YIS          | 2.039.460           | 61.063          | 0                   | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 0         | 22.791                    | 0           | 0            | 0              | 0            | 0           | 2.100.513        |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| feb-22                          | VIVIENDA     | Pesos no YIS       | 2.092.448           | 62.894          | 0                   | 0                 | 0                   | 0                          | 0                                   | 0        | 1.717     | 0                         | 0           | 0            | 0              | 0            | 0           | 2.156.059        |                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Fuente:** *elaboración propia.*

**Descripción:** En el mes de febrero se presentaron las cuatro modalidades y estas de subdividen por grupos, la primera modalidad es denominada comercial y en ella están 12 grupos:

*Propuesta de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros generados por la pandemia de COVID-19 en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social en la ciudad de Bogotá, D.C*

constructor, gran empresa, mediana empresa, redescuento, rotativo, sobregiro-BE, sobregiro-MA, tarjeta de crédito, Tasa fija para persona natural y jurídica, tasa variable y vehículos.

**Figura 21. Grupo cartera mes de marzo.**

| INVENTARIO POR GRUPO DE CARTERA |          |                    | SUMAR SALDO CARTERA |                   | DISMINUIR SALDO CARTERA |                   |                      |                             |                                      |          |                  |                           |             |              |               |               |               |           |  |  |
|---------------------------------|----------|--------------------|---------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|----------------------|-----------------------------|--------------------------------------|----------|------------------|---------------------------|-------------|--------------|---------------|---------------|---------------|-----------|--|--|
| FECH                            | MODALI   | GRUPO              | SALDO Mes Anterior  | Valor Desembolsos | Valor Seguros Desemb    | Desembolsos COVID | Valor Facturación TC | Valor Utilización Sobregiro | Reestructurado s (Cambio obligación) | Cesiones | Corrección Monet | Valor Recaudos Cancelados | Pagos COVID | Valor Castig | Sustituciones | Venta Cartera | Por Conciliar | SAL Mes # |  |  |
| feb-22                          | VIVIENDA | UYRHO VIS          | 509.946             | 483               | 0                       | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 1170     | 5.220            | 6.927                     | 0           | 0            | 0             | 0             | -112          |           |  |  |
| mar-22                          | COMERCIA | Constructor        | 182.858             | 19.800            | 0                       | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 0        | 0                | 13.849                    | 0           | 0            | 0             | 0             | -143          |           |  |  |
| mar-22                          | COMERCIA | Constructor Civ    | 597.530             | 40.774            | 0                       | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 0        | 9.943            | 51.427                    | 0           | 0            | 0             | 0             | -143          |           |  |  |
| mar-22                          | COMERCIA | Gran Empresa       | 126.643             | 22.072            | 0                       | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 0        | 0                | 16.471                    | 0           | 0            | 0             | 0             | -23           |           |  |  |
| mar-22                          | COMERCIA | Mediana Empres     | 350.756             | 49.495            | 0                       | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 0        | 0                | 30.496                    | 0           | 0            | 0             | 0             | -102          |           |  |  |
| mar-22                          | COMERCIA | Redescuento        | 2.363               | 590               | 0                       | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 0        | 0                | 161                       | 0           | 0            | 0             | 0             | -1            |           |  |  |
| mar-22                          | COMERCIA | Rotativo           | 1.984               | 0                 | 0                       | 0                 | 0                    | 102                         | 0                                    | 0        | 0                | 166                       | 72          | 0            | 0             | 0             | -12           |           |  |  |
| mar-22                          | COMERCIA | Sobregiro - BE     | 3.361               | 0                 | 0                       | 0                 | 0                    | 850                         | 0                                    | 0        | 0                | 1.209                     | 0           | 0            | 0             | 0             | 0             |           |  |  |
| mar-22                          | COMERCIA | Sobregiro - MA     | 7.969               | 0                 | 0                       | 0                 | 0                    | 1.267                       | 0                                    | 0        | 0                | 1.660                     | 6           | 0            | 0             | 0             | 0             |           |  |  |
| mar-22                          | COMERCIA | Tarjeta de Crédito | 2.451               | 0                 | 0                       | 0                 | 2.397                | 0                           | 0                                    | 0        | 0                | 2.274                     | 7           | 0            | 0             | 0             | -183          |           |  |  |
| mar-22                          | COMERCIA | Tasa Fija - PJ     | 11.782              | 45                | 0                       | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 0        | 0                | 220                       | 88          | 0            | 0             | 0             | -2            |           |  |  |
| mar-22                          | COMERCIA | Tasa Fija - PN     | 27.583              | 240               | 0                       | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 0        | 0                | 2.319                     | 249         | 0            | 0             | 0             | -21           |           |  |  |
| mar-22                          | COMERCIA | Tasa Variable - P  | 610.387             | 70.061            | 0                       | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 0        | 0                | 63.417                    | 174         | 0            | 0             | 0             | -374          |           |  |  |
| mar-22                          | COMERCIA | Tasa Variable - P  | 323.599             | 36.211            | 0                       | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 0        | 0                | 28.303                    | 327         | 0            | 0             | 0             | -278          |           |  |  |
| mar-22                          | COMERCIA | Vehículos          | 2.357               | 259               | 0                       | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 0        | 0                | 126                       | 0           | 0            | 0             | 0             | 0             |           |  |  |
| mar-22                          | CONSUMO  | Empleados          | 9.304               | 925               | 0                       | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 0        | 0                | 623                       | 0           | 0            | 0             | 0             | -8            |           |  |  |
| mar-22                          | CONSUMO  | Libranzas          | 429.414             | 23.705            | -179                    | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 0        | 0                | 21.453                    | 29          | 0            | 0             | 0             | -28           |           |  |  |
| mar-22                          | CONSUMO  | Libranzas          | 79.675              | 2.888             | 42                      | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 0        | 0                | 4.188                     | 339         | 0            | 0             | 0             | -9            |           |  |  |
| mar-22                          | CONSUMO  | Libranzas          | 15.407              | 667               | 12                      | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 0        | 0                | 669                       | 11          | 0            | 0             | 0             | -3            |           |  |  |
| mar-22                          | CONSUMO  | Libranzas          | 307.233             | 15.518            | 158                     | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 0        | 0                | 15.251                    | 404         | 0            | 0             | 0             | -29           |           |  |  |
| mar-22                          | CONSUMO  | Libranzas          | 335.098             | 36.584            | 699                     | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 0        | 0                | 22.372                    | 1.000       | 0            | 0             | 0             | 6             |           |  |  |
| mar-22                          | CONSUMO  | Libranzas          | 22.311              | 2.091             | 25                      | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 0        | 0                | 1.223                     | 59          | 0            | 0             | 0             | -11           |           |  |  |
| mar-22                          | CONSUMO  | Libranzas          | 1.767               | 314               | 6                       | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 0        | 0                | 112                       | 57          | 0            | 0             | 0             | 0             |           |  |  |
| mar-22                          | CONSUMO  | Libranzas          | 0                   | 0                 | 0                       | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 0        | 0                | 0                         | 0           | 0            | 0             | 0             | 0             |           |  |  |
| mar-22                          | CONSUMO  | Libranzas          | 0                   | 0                 | 0                       | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 0        | 0                | 0                         | 0           | 0            | 0             | 0             | 0             |           |  |  |
| mar-22                          | CONSUMO  | Libre Inversión    | 1.421.389           | 102.323           | 4.834                   | 0                 | 0                    | 0                           | 0                                    | 0        | 0                | 66.959                    | 7.924       | 0            | 0             | 0             | -125          |           |  |  |

**Fuente:** elaboración propia.

**Descripción:** En el mes de marzo se presentaron las cuatro modalidades y estas se subdividen por grupos, la segunda modalidad es denominada consumo y en ella se encuentra 7 grupos: empleados, libranzas, libre inversión, rotativo, sobregiro, tarjeta de crédito y vehículos.

**Figura 22. Grupo cartera mes de abril.**

| INVENTARIO POR GRUPO DE CARTERA |          |                    | SUMAR SALDO CARTERA |                   | DISMINUIR SALDO CARTERA |                   |                      |                               |                                     |          |                  |                           |             |                |               |               |               |           |
|---------------------------------|----------|--------------------|---------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------------------|----------|------------------|---------------------------|-------------|----------------|---------------|---------------|---------------|-----------|
| FECH                            | MODALI   | GRUPO              | SALDO Mes Anterior  | Valor Desembolsos | Valor Seguros Desemb    | Desembolsos COVID | Valor Facturación TC | Valor Utilizaciones Sobregiro | Reestructurados (Cambio obligación) | Cesiones | Corrección Monet | Valor Recaudos Cancelados | Pagos COVID | Valor Castigos | Sustituciones | Venta Cartera | Por Conciliar | SAL Mes # |
| abr-22                          | COMERCIA | Tasa Fija - PN     | 26.236              | 166               | 0                       | 0                 | 0                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 1.041                     | 65          | 0              | 0             | 0             | -8            |           |
| abr-22                          | COMERCIA | Tasa Variable - P  | 617.282             | 56.917            | 0                       | 0                 | 0                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 61.146                    | 711         | 0              | 0             | 0             | -274          |           |
| abr-22                          | COMERCIA | Tasa Variable - P  | 338.303             | 29.343            | 0                       | 0                 | 0                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 26.090                    | 70          | 0              | 0             | 0             | -260          |           |
| abr-22                          | COMERCIA | Vehículos          | 2.490               | 61                | 0                       | 0                 | 0                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 212                       | 0           | 0              | 0             | 0             | 0             |           |
| abr-22                          | CONSUMO  | Empleados          | 9.550               | 477               | 0                       | 0                 | 0                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 576                       | 0           | 0              | 0             | 0             | -10           |           |
| abr-22                          | CONSUMO  | Libranzas          | 441.429             | 35.367            | 32                      | 0                 | 0                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 22.486                    | 21          | 0              | 0             | 0             | -92           |           |
| abr-22                          | CONSUMO  | Libranzas          | 79.068              | 5.437             | 79                      | 0                 | 0                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 4.091                     | 130         | 0              | 0             | 0             | -2            |           |
| abr-22                          | CONSUMO  | Libranzas          | 15.402              | 889               | 12                      | 0                 | 0                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 702                       | 24          | 0              | 0             | 0             | -2            |           |
| abr-22                          | CONSUMO  | Libranzas          | 305.082             | 17.563            | 162                     | 0                 | 0                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 16.369                    | 133         | 0              | 0             | 0             | -71           |           |
| abr-22                          | CONSUMO  | Libranzas          | 349.537             | 35.328            | 627                     | 0                 | 0                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 20.247                    | 329         | 0              | 0             | 0             | 29            |           |
| abr-22                          | CONSUMO  | Libranzas          | 23.124              | 1.918             | 19                      | 0                 | 1                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 1.037                     | 75          | 0              | 0             | 0             | -3            |           |
| abr-22                          | CONSUMO  | Libranzas          | 1.908               | 220               | 3                       | 0                 | 0                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 138                       | 0           | 0              | 0             | 0             | 0             |           |
| abr-22                          | CONSUMO  | Libranzas          | 0                   | 0                 | 0                       | 0                 | 0                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 0                         | 0           | 0              | 0             | 0             | 0             |           |
| abr-22                          | CONSUMO  | Libranzas          | 0                   | 0                 | 0                       | 0                 | 0                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 0                         | 0           | 0              | 0             | 0             | 0             |           |
| abr-22                          | CONSUMO  | Libre Inversión    | 1.453.597           | 102.826           | 4.766                   | 0                 | 0                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 60.249                    | 5.824       | 0              | 0             | 0             | -181          |           |
| abr-22                          | CONSUMO  | Rotativo           | 7.462               | 0                 | 0                       | 0                 | 0                    | 765                           | 0                                   | 0        | 0                | 787                       | 8           | 0              | 0             | 0             | -33           |           |
| abr-22                          | CONSUMO  | Sobregiro          | 6.306               | 0                 | 0                       | 0                 | 0                    | 1.069                         | 0                                   | 0        | 0                | 1.056                     | 11          | 0              | 0             | 0             | 0             |           |
| abr-22                          | CONSUMO  | Tarjeta de Crédito | 234.738             | 0                 | 0                       | 0                 | 79.749               | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 68.044                    | 1.333       | 0              | 0             | 0             | -326          |           |
| abr-22                          | CONSUMO  | Vehículos          | 366.526             | 15.335            | 0                       | 0                 | 0                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 14.054                    | 0           | 0              | 0             | 0             | 0             |           |
| abr-22                          | MICROCRE | Ordinario RED      | 185.227             | 17.530            | 0                       | 0                 | 0                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 10.386                    | 294         | 0              | 0             | 0             | -3            |           |
| abr-22                          | MICROCRE | Ordinario UEM      | 837.496             | 41.866            | 0                       | 0                 | 0                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 32.897                    | 1.164       | 0              | 0             | 0             | -416          |           |
| abr-22                          | MICROCRE | Redescuento RE     | 72.098              | 4.725             | 0                       | 0                 | 0                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 5.305                     | 0           | 0              | 0             | 0             | -89           |           |
| abr-22                          | MICROCRE | Redescuento UE     | 45.433              | 3.153             | 0                       | 0                 | 0                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 3.085                     | 0           | 0              | 0             | 0             | -101          |           |
| abr-22                          | MICROCRE | Rotativo           | 752                 | 0                 | 0                       | 0                 | 0                    | 95                            | 0                                   | 0        | 0                | 52                        | 4           | 0              | 0             | 0             | -5            |           |
| abr-22                          | MICROCRE | Vehículos          | 1.871               | 50                | 0                       | 0                 | 0                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 162                       | 0           | 0              | 0             | 0             | 0             |           |
| abr-22                          | VIVIENDA | Leasing Pesos V    | 25                  | 0                 | 0                       | 0                 | 0                    | 0                             | 0                                   | 0        | 0                | 0                         | 0           | 0              | 0             | 0             | 0             |           |

**Fuente:** elaboración propia.

*Propuesta de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros generados por la pandemia de COVID-19 en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social en la ciudad de Bogotá, D.C*

**Descripción:** En el mes de abril se presentaron las cuatro modalidades y estas de subdividen por grupos, la tercera modalidad es denominada microcrédito y en ella se encuentran 6 grupos: ordinario RED, ordinario UEM, redescuento RE, redescuento UE, rotativos y vehículos.

La cuarta modalidad es vivienda y en ella se encuentran 8 grupos: Leasing Pesos no VIS, Leasing Pesos no VIS, Leasing UVR VIS, Leasing UVR no VIS, Pesos VIS, Pesos no VIS, UVR VIS y UVR no VIS

### **8.7.2 Consolidado de los resultados obtenidos con Power BI.**

Power BI hace que sea increíblemente fácil reunir sus datos en un solo lugar para mejorar la accesibilidad, la organización y la visibilidad en sus esfuerzos de creación de informes. La interfaz de arrastrar y soltar de Power BI también significa que no necesita marcar o copiar y pegar nada para comenzar, y Power BI puede combinar varios archivos (como hojas de cálculo de Excel) y analizar sus datos en un solo informe una herramienta ideal para la gerencia del presupuesto. La nueva metodología para el BCS proporciona una descripción general de las finanzas de la organización en un momento determinado ya que proporciona información detallada sobre la estructura de capital de una empresa, el apalancamiento, las condiciones de liquidez, la disponibilidad de efectivo, el crecimiento de los activos a lo largo del tiempo y otras inversiones. Si bien la metodología por sí sola tiene ciertas limitaciones para proporcionar la salud financiera completa de la empresa, tanto el balance como los estados de resultados y de flujo de efectivo. El uso de Power BI contribuirá a optimizar la sistematización de los resultados inherentes a los procesos de gestión del riesgo como se puede evidenciar en la figura 23 **Anexo 6**. Para ver Anexo 6 dar clic sobre Figura 23. Proporcionado un análisis completo financiero de

la organización, que es útil para el banco.

**Figura 23.** *Hipervínculo Anexo 6. Resultados de Power BI.*



Dar clic sobre la figura.



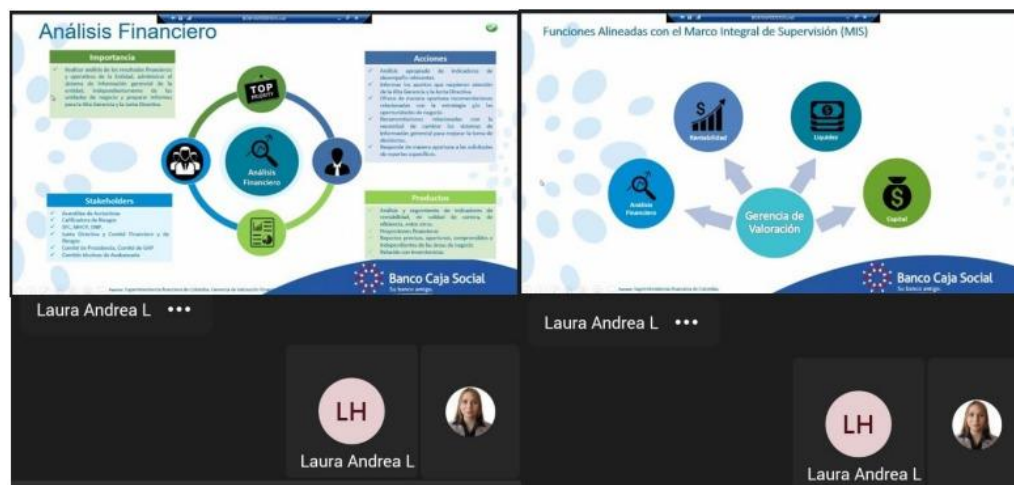
**Fuente:** *elaboración propia.*

## 8.8 Socialización del plan de mejora a la gerencia del presupuesto.

### 8.8.1 Verificación de la mejora en el análisis de riesgos financieros.

En la socialización del plan de mejora a la gerencia del presupuesto se dio a conocer a Laura Andrea Lerma, para validar y recibir recomendaciones para mostrar a los demás colaboradores de la gerencia.

**Figura 24.** *Socialización I.*



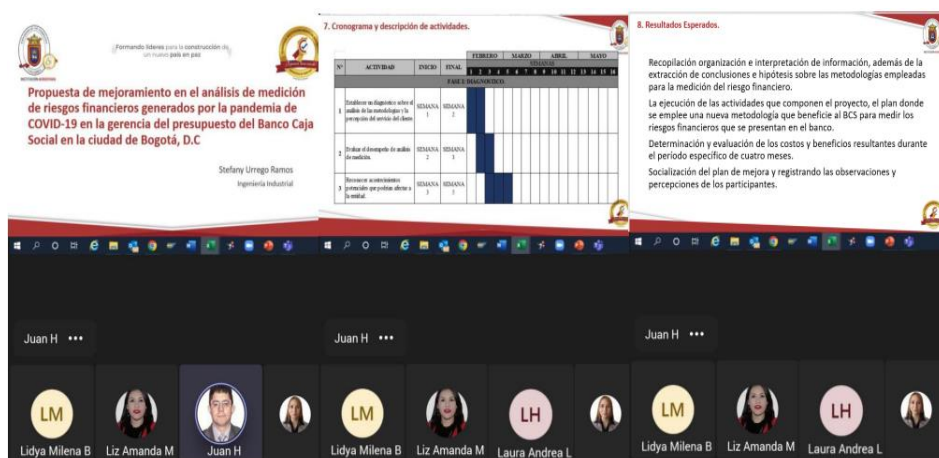
**Fuente:** *elaboración propia.*

*Propuesta de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros generados por la pandemia de COVID-19 en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social en la ciudad de Bogotá, D.C*

**Análisis:** En la socialización con Laura se dio a entender que la gestión de riesgos también rastrea el riesgo sistémico y no sistemático, que son dos tipos comunes de riesgo que afectan a todas las inversiones. Los riesgos sistémicos afectan a todo, porque son los riesgos generales y amplios que se asumen al invertir. El riesgo no sistemático es más específico y cualquiera de estos riesgos se puede presentar en el BCS, como también el uso del análisis Dupont.

### ***Socialización a nivel general en la gerencia del presupuesto:***

**Figura 25. Socialización II.**



**Fuente:** elaboración propia.

**Análisis:** En la socialización general se dio a conocer la gestión de riesgos, enfocándonos que la mayoría de las instituciones financieras dedican su tiempo y energía a realizar evaluaciones de riesgos periódicas. Sin embargo, en muchas situaciones, las evaluaciones de riesgos definidas con precisión no brindan la información necesaria para identificar los riesgos de manera efectiva, y mucho menos administrarlos. Tres componentes esenciales para una gestión de riesgos exitosa:

*Propuesta de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros generados por la pandemia de COVID-19 en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social en la ciudad de Bogotá, D.C*

Llevar a cabo una evaluación de riesgos exhaustiva y periódica, que adopte un enfoque basado en el riesgo y concentre su tiempo y recursos en áreas de alto riesgo y desarrollar e implementar programas de gestión y mitigación de riesgos para la gerencia del presupuesto del BCS con el análisis de Dupont que es una fórmula ampliada de rendimiento del capital, que se calcula multiplicando el margen de beneficio neto por la rotación de activos por el multiplicador de capital como se evidencia en el **Anexo 7**. Para ver Anexo 7 dar clic sobre Figura 26. La frecuencia periódica de procesos de capacitación sobre los riesgos financieros y sus planes de contingencia como se evidencia en el **Anexo 8**. Para ver Anexo 8 dar clic sobre Figura 27.

### **Anexos entregados a la gerencia del presupuesto:**

**Figura 26.** *Hipervínculo Anexo 7. Documento análisis de Dupont*

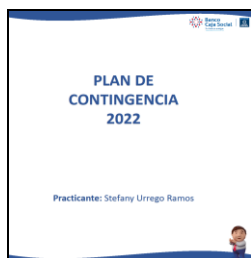


Dar clic sobre la figura.



**Fuente:** *elaboración propia.*

**Figura 27.** *Hipervínculo Anexo 8. Documento de plan de contingencia de capital.*



Dar clic sobre la figura.



**Fuente:** *elaboración propia.*

### 8.1 Verificar la mejora en el análisis de riesgos financieros.

Hay otras razones financieras, como el índice de rentabilidad y el índice operativo, con los que se pueden calcular a partir de todos los estados financieros (balance, estado de resultados y flujos de efectivo). Muchas partes interesadas, como inversores, prestamistas, gerentes y socios comerciales, pueden utilizar estas proporciones para obtener un análisis de riesgo por completo para el uso de la gerencia del presupuesto.

Esta metodología es un factor clave en la medición y gestión del riesgo de liquidez porque es la capacidad de identificar señales de advertencia de una crisis de liquidez. Las formas de medir el riesgo de liquidez, son:

#### **Análisis de razones financieras**

Una buena gestión del efectivo significa hacer un análisis de los índices financieros, comprender lo que significan esos índices y tomar las mejores medidas necesarias. Los índices financieros brindan al Banco indicadores actuales de riesgo de liquidez basados en el desempeño pasado, lo que le permite realizar los ajustes financieros y operativos necesarios para garantizar que el BCS logre los resultados financieros y operativos deseados en el futuro. Las proporciones más comunes son:

**Razón rápida:** la razón rápida se calcula dividiendo el efectivo total de la empresa, los valores negociables y las cuentas por cobrar líquidas por la deuda líquida total a corto plazo de la empresa. Una razón rápida de más de 1 significa que la empresa está en una buena posición para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. Al igual que el índice de liquidez general, el índice de liquidez general mide la liquidez de un banco y su capacidad para utilizar activos circulantes para pagar sus obligaciones a corto plazo. La razón circulante se calcula dividiendo

los activos circulantes del banco por sus pasivos circulantes. Una tasa de pago actual de más de 1 generalmente se considera beneficiosa. Una relación inferior a 1 puede indicar una escasez de capital para cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo.

**La relación rápida:** en comparación con la relación actual se prefiere la razón rápida sobre la razón actual porque no todos los activos líquidos son líquidos. Por ejemplo, la mayoría de las empresas con cuentas por cobrar comerciales tienen saldos de cuentas por cobrar de 180 días, y existe una alta probabilidad de que algunas de estas cuentas por cobrar a corto plazo sean incobrables.

En cualquier momento incierto, especialmente ahora, las empresas necesitan reevaluar sus estrategias operativas y pronósticos de ganancias más que nunca. Es importante tener en cuenta que la gerencia debe tener una buena visión de los desafíos de liquidez y las oportunidades potenciales. Sin embargo, mantener y revisar las previsiones de flujo de efectivo, crisis o no crisis, siempre es prudente para el Banco. Medir y gestionar el riesgo de liquidez a corto plazo es especialmente importante para el BCS. Las previsiones de efectivo a largo plazo se pueden utilizar para respaldar los objetivos comerciales estratégicos y proporcionar información financiera a los prestamistas. El análisis del flujo de efectivo debe ser realista e informativo, permitir la concepción e implementación de planes de gestión, demostrar el valor de las estrategias comerciales y respaldar la rendición de cuentas.

El análisis Dupont es una importante herramienta por el rendimiento sobre el capital (ROE), ya que es la tasa de rendimiento que mide la tasa de rendimiento generada por el capital invertido (es decir, acciones ordinarias). Un alto retorno sobre el capital generalmente significa que el Banco está generando ganancias de manera más eficiente que sus pares; Bajo retorno

sobre el capital significa lo contrario. El análisis ROE de DuPont se divide en tres componentes: eficiencia operativa, eficiencia en el uso de activos y apalancamiento.

$$ROE = [\text{Utilidad neta/Ventas}] \times [\text{Ventas/Activos totales}] \times [\text{Activos totales/Patrimonio}]$$

$$ROE = \text{Margen de beneficio} \times \text{Rotación de activos} \times \text{Apalancamiento}$$

Estos tres componentes ayudan al Banco a comprender mejor cómo ha cambiado el ROE con el tiempo. A medida que aumentan los márgenes, cada venta genera más flujo de efectivo y da como resultado una mayor rentabilidad total sobre el capital. A medida que aumenta la rotación de activos, BCS genera más ingresos por cada activo que posee, lo que también da como resultado un mayor retorno total sobre el capital. En última instancia, un mayor apalancamiento aumentará el rendimiento sobre el capital porque la deuda suele ser la fuente de financiación más barata. El mayor uso de la deuda en el financiamiento hará que las empresas paguen tasas de interés más altas, libres de impuestos. Dado que los pagos de dividendos no son deducibles de impuestos, mantener un alto índice de endeudamiento en la estructura de capital conduce a un mayor rendimiento del capital. Al comprender el componente de apalancamiento del análisis de DuPont, BCS puede realizar una evaluación para determinar si el aumento del riesgo de liquidez, a través de un mayor apalancamiento, puede compensarse con los beneficios de un mayor rendimiento del capital.

## 9. Conclusiones.

En la fase diagnóstica, se llevó a cabo una evaluación de riesgos completa y periódica. Adoptando un enfoque basado en el riesgo, tiempo y recursos en áreas de alto riesgo, con la que se dio la propuesta de un análisis de gestión y mitigación de riesgos. El éxito a menudo se refleja en la cantidad de riesgo calculado que estamos dispuestos a asumir, tanto personal como profesionalmente. Por eso es tan importante la planificación de riesgo de liquidez porque permite una gestión activa del riesgo y una preparación proactiva en lugar de decisiones reactivas ante una emergencia, que puede terminar en fracaso en caso de epidemias, pandemias u otras situaciones de emergencia.

En la formulación del plan se decidió qué acción se debe tomar para mitigar el riesgo, qué recursos (por ejemplo, efectivo, personas), se necesitan para tomar estas medidas y quién tiene la responsabilidad de tomar medidas, para dar solución antes de la fecha límite para resolver el riesgo o problema con la recomendación del análisis Dupont. Prepararse con anticipación para un posible evento negativo, como una recesión económica, ya que, en emergencias financieras, se usan modelos predictivos para mitigar el riesgo, las formas comunes de lidiar con emergencias incluyen comprar pólizas de seguro por si ocurre un conjunto particular de emergencias y crear grandes reservas de efectivo para que puedan aprovechar un fuerte flujo de efectivo, incluso en tiempos de ingresos débiles o gastos inesperados. El seguimiento y la frecuencia es una tarea constante que se debe realizar para que este plan sea totalmente eficiente.

Por último, en la fase de socialización se dio a conocer a los colaboradores de la gerencia del presupuesto el mapeo de los riesgos financieros que se aplican en el banco usando el balance

general como referencia, así como la identificación de los factores desencadenantes y las causas de cada riesgo. Anticipen la probabilidad de que ocurra cada riesgo y planifiquen acciones para mitigar cada riesgo, así como también cómo DuPont planea responder si sus esfuerzos de mitigación fallan, y asegure la continuidad comercial o la estabilidad financiera con recuperaciones de costos mínimas y una interrupción mínima de las operaciones comerciales normales.

## **10. Recomendaciones.**

La planificación es uno de los pasos más relevantes en las distintas decisiones empresariales. Crear un plan de negocios, un plan de acción que permita realizar un seguimiento de todo y permita asignar sus recursos de manera más estratégica, una buena planificación empresarial también juega un papel importante en la gestión del flujo de caja y el desarrollo de la rendición de cuentas para el Banco Caja Social.

El dinero en efectivo es muy importante para cualquier negocio. Quedarse sin dinero significa arruinar el negocio para siempre. Por lo tanto, una sólida estrategia de gestión de efectivo es esencial para el BCS. La gestión eficaz del efectivo no solo puede reducir significativamente el riesgo, sino también simplificar las operaciones y eliminar el tiempo de inactividad. Proporcionando un acceso más rápido a datos de efectivo e inteligencia comercial, permitiendo soluciones personalizadas y detecta malversaciones. La gestión del flujo de efectivo también acelera el ciclo de capital para su flujo de trabajo, regula los costos y le brinda un mayor control sobre el flujo de efectivo en la gerencia del presupuesto.

Para finalizar, la diversificación de las inversiones limita el riesgo de un valor individual, reduce la volatilidad y limita el riesgo de una caída del mercado. Con inversiones diversificadas, la cartera también puede superar a las acciones individuales, brindándole más oportunidades para obtener mayores rendimientos y protegiéndolo de los ciclos negativos del mercado.

## 11. Referencias bibliográficas.

Aguirre (2006). Entorno cultural, político y socioeconómico de las Pymes.

<http://www.gestiopolis.com/canales7/emp/entorno-cultural-politico-y-socioeconomico-delas-pymes.htm>.

Asociación española para la calidad AEC (2012). Riesgos Financieros.

<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/riesgos-financieros>

Arias, Fidias (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5ª. ed.)

[https://books.google.com.co/books?id=W5n0BgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbp\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=W5n0BgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbp_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Balestrini, M. (1997) Como se elabora el Proyecto de Investigación

[https://issuu.com/sonia\\_duarte/docs/como-se-elabora-el-proyecto-de-inve](https://issuu.com/sonia_duarte/docs/como-se-elabora-el-proyecto-de-inve)

Banco Caja Social, (2020). Información corporativa.

<https://www.bancocajasocial.com/portalservlet/personas>

Banco Caja Social, (2020). Informe de gestión 2020.

[https://www.bancocajasocial.com/portalservlet/content/atom/ed3567c4-64a3-462a-93a4-7c6466ef50e8/content/07-FOOTER/1-Informacion-Corporativa/1-Acerca-de-Nosotros/2-Gestion/2-Informe-de-Gestion/Informes-de-Gestion-PDF/Informe\\_Gestion\\_2020.pdf?id=91911636-7037-4b98-9b38-039ee3224277](https://www.bancocajasocial.com/portalservlet/content/atom/ed3567c4-64a3-462a-93a4-7c6466ef50e8/content/07-FOOTER/1-Informacion-Corporativa/1-Acerca-de-Nosotros/2-Gestion/2-Informe-de-Gestion/Informes-de-Gestion-PDF/Informe_Gestion_2020.pdf?id=91911636-7037-4b98-9b38-039ee3224277)

Banco Caja Social, (2022). Historia.

<https://www.bancocajasocial.com/portalservlet/historia>

Banco Caja Social (2022). Logo BCS.

*Propuesta de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros generados por la pandemia de COVID-19 en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social en la ciudad de Bogotá, D.C*

[https://www.bancocajasocial.com/portalservlet/bcs-public/contactenos-banco-caja-social/buscador-canales-atencion?gclid=CjwKCAiAprGRBhBgEiwANJEY7OMyAMiDGJyUeUjBLQsGKUsWJBkvvK-TDZ\\_gueBsBu901jh75eEC8BoCOnMQAvD\\_BwE](https://www.bancocajasocial.com/portalservlet/bcs-public/contactenos-banco-caja-social/buscador-canales-atencion?gclid=CjwKCAiAprGRBhBgEiwANJEY7OMyAMiDGJyUeUjBLQsGKUsWJBkvvK-TDZ_gueBsBu901jh75eEC8BoCOnMQAvD_BwE)

Banco Caja Social, (2022). Nosotros.

<https://www.bancocajasocial.com/portalservlet/bcs-public/informacion-corporativa/acerca-de-nosotros/nosotros>

Banco Caja Social (2021). Organigrama del Banco Caja Social [Imagen]. Bogotá.

[https://www.bancocajasocial.com/portalservlet/content/atom/ed3567c4-64a3-462a-93a4-7c6466ef50e8/content/07-FOOTER/1-Informacion-Corporativa/1-Acerca-de-Nosotros/4-Transparencia-y-acceso-a-informacion-publica/Organigrama\\_Banco\\_Caja\\_Social.pdf?id=a751d821-3971-43e6-9583-9481d089a665](https://www.bancocajasocial.com/portalservlet/content/atom/ed3567c4-64a3-462a-93a4-7c6466ef50e8/content/07-FOOTER/1-Informacion-Corporativa/1-Acerca-de-Nosotros/4-Transparencia-y-acceso-a-informacion-publica/Organigrama_Banco_Caja_Social.pdf?id=a751d821-3971-43e6-9583-9481d089a665)

Centro europeo de postgrado, CEUPE (2019) Análisis de riesgos financieros.

<https://www.ceupe.com/blog/analisis-de-riesgos-financieros.html>

Calle, Juan Pablo (2020). 4 tipos de riesgos financieros.

<https://www.piranirisk.com/es/blog/4-tipos-de-riesgos-financieros>

Calle, Juan Pablo (2020). 5 pasos para el análisis de riesgo financiero.

<https://www.piranirisk.com/es/blog/5-pasos-para-el-analisis-de-riesgo-financiero>

Deloitte (2019). El impacto del COVID-19 sobre la liquidez y la solvencia de las empresas.

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/finance/articles/impacto-covid-19-liquidez-solvencia-empresas.html>

Diario Oficial (2006). LEY 1116 DE 2006

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1116\\_2006.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1116_2006.html)

Dripcapital (2020). Hoja balance.

<https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/blog/que-es-hoja-de-balance>

España, Rafael & Consuegra, Sergio (2020). 2 estrategias para reducir riesgos financieros y hacer frente al 2021.

[https://investigaciones.corficolombiana.com/finanzas-corporativas/decisiones-de-financiamiento/2-estrategias-para-reducir-riesgos-financieros-y-hacer-frente-al-2021/informe\\_442814](https://investigaciones.corficolombiana.com/finanzas-corporativas/decisiones-de-financiamiento/2-estrategias-para-reducir-riesgos-financieros-y-hacer-frente-al-2021/informe_442814)

Giraldo, Sonia (2016). Análisis del riesgo financiero en las empresas: aplicación empírica de la ciudad de Medellín.

[https://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/649/1/An%C3%A1lisis\\_riesgo\\_financiero\\_empresas\\_aplicaci%C3%B3n\\_emp%C3%ADrica\\_Medell%C3%ADn\\_2014.pdf](https://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/649/1/An%C3%A1lisis_riesgo_financiero_empresas_aplicaci%C3%B3n_emp%C3%ADrica_Medell%C3%ADn_2014.pdf)

Guate, Andrés (2014).

[https://es.wikipedia.org/wiki/Estado\\_de\\_flujo\\_de\\_efectivo#/media/Archivo:Presupuesto\\_de\\_Flujo\\_de\\_Efectivo.png](https://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_flujo_de_efectivo#/media/Archivo:Presupuesto_de_Flujo_de_Efectivo.png)

López, Jorge P. (2021). 10 beneficios de usar Power BI en tu empresa.

<https://ideaconsulting.es/10-beneficios-de-usar-power-bi-en-tu-empresa/>

López, José Francisco (2018). Análisis cuantitativo.

*Propuesta de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros generados por la pandemia de COVID-19 en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social en la ciudad de Bogotá, D.C*

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-cuantitativo.html>

López, José Francisco (2018). Análisis fundamental.

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-fundamental.html>

López, José Francisco (2018). Análisis técnico.

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-tecnico.html>

Ludeña, José (2021). Riesgo financiero

<https://economipedia.com/definiciones/riesgo-financiero.html>

MytripleA (S.f). Créditos Subprime.

<https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/creditos-subprime/>

(1) Questionpro (S.f) Formula de muestra infinita.

<https://www.questionpro.com/es/tama%C3%B1o-de-la-muestra.html>

(2) Questionpro (S.f) Formula de muestra finita.

<https://www.questionpro.com/es/tama%C3%B1o-de-la-muestra.html>

Pérez, Hernando (2018). La teoría del riesgo y pérdidas financieras.

<https://eldinero.com.do/53699/la-teoria-del-riesgo-y-perdidas-financieras/>

Planilla Excel (S.f). Hoja Balance.

<https://www.planillaexcel.com/planilla-de-excel-de-balance-de-comprobacion>

Presidencia de la república (2020). Decreto 560 de 2020.

[https://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/normatividad/Ley\\_1116\\_2006.pdf](https://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/normatividad/Ley_1116_2006.pdf)

Real Academia Española. (2021). Riesgo.

<https://dle.rae.es/riesgo>

Real Academia Española. (2021) Análisis.

*Propuesta de mejoramiento en el análisis de medición de riesgos financieros generados por la pandemia de COVID-19 en la gerencia del presupuesto del Banco Caja Social en la ciudad de Bogotá, D.C*

<https://dle.rae.es/an%C3%A1lisis>

Rouse, Margaret (2018). Inteligencia de negocios (BI).

<https://www.computerweekly.com/es/definicion/Inteligencia-de-negocios-BI>

Secretaria senado (2022). Ley 964 de 2005.

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0964\\_2005.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0964_2005.html)

Stevens, Ronal (2020). Backtesting: definición y ejemplos

<https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3606172-backtesting-definicion-ejemplos>

Superintendencia financiera de Colombia, (2022). Marco integral de supervisión.

<https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/nuestra-entidad/marco-integral-de-supervision-10085454>

Superintendencia financiera de Colombia, (2022). Apetito de riesgo.

<https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/nuestra-entidad/marco-integral-de-supervision-10085454>

Superintendencia financiera de Colombia, (2022). Gestión de riesgos.

<https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/nuestra-entidad/marco-integral-de-supervision-10085454>

Superintendencia financiera de Colombia, (2022). Análisis de riesgos.

<https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/nuestra-entidad/marco-integral-de-supervision-10085454>

Tamayo, Mario (s.f). Books Google. Proceso de Investigación científica Mario Tamayo y Tamayo. 4ta Edición.

<https://books.google.com.co/books?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Toro, Diaz & Zurdo, Ricardo (2014). Análisis del riesgo financiero en las PYMES - estudio de caso aplicado a la ciudad de Manizales

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-44492014000200010](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-44492014000200010)

Villadiego, Leidy (2019) Análisis de riesgo financiero como estrategia para la toma de decisiones de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en el municipio de Cauca, Antioquia.

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9836/OssaLeidy2019.pdf;jsessionid=8E96A61A661A9AF332794A16B1FAE1B3?sequence=1>