

Universidad Mayor de San Andrés
Facultad de Ciencias Económicas y Financieras
Carrera de Administración de Empresas



GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL
EN EL BANCO FORTALEZA S.A.

Memoria Académica Laboral

Universitaria:

Pamela Alejandra Ordoñez Sanchez

Tutor:

Lic. Omar Trujillo Infantes

La Paz – Bolivia

2014

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
i.- SECTOR DE ESTUDIO	2
a) FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN.....	6
MISIÓN.....	6
VISIÓN.....	6
VALORES.....	6
HONESTIDAD	6
LEALTAD.....	6
DISCIPLINA.....	7
EFICIENCIA.....	7
ESTRATEGIAS DE ESPECIALIZACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN	7
b) ORGANIZACIÓN.....	8
CUADRO N° 1	8
ACCIONISTAS.....	8
CUADRO N° 2	9
MIEMBROS DEL DIRECTORIO	9
CUADRO N° 3	9
GERENCIAS.....	9
CUADRO N° 4	10
GERENCIAS REGIONALES.....	10
c) PRODUCTOS YSERVICIOS	12
PRODUCTOS DE CRÉDITOS	12
PRODUCTOS DE AHORRO	12
SERVICIOS	13
BOLETAS DE GARANTÍA.....	13
TARJETAS DE DEBITO	13
SEGURO TARJETAS DE DEBITO.....	14
d) PROCESO DE TRANSFORMACIÓN A BANCO.....	14
ii.- IMPLICACIONES PRÁCTICAS.....	14
iii.-RELEVANCIA SOCIAL	15
CAPÍTULO I.....	16

GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL.....	16
I. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL.....	16
i.- TIEMPO DE SERVICIO	16
a) FECHA DE INGRESO Y ANTIGÜEDAD	16
b) CARGOS	16
c) OBJETIVO DEL CARGO	16
d) FUNCIONES ESPECÍFICAS	16
ii.-DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA LABORAL, COMO FORMA DE ARGUMENTACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE LA MEMORIA.....	17
CAPÍTULO II.....	18
ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA.....	18
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
i.- IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	18
a) OBJETIVOS.....	18
GENERAL.....	18
ESPECIFICO	19
ii.- DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN RELACIÓN CON LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	20
CAPÍTULO III	23
ALCANCES EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO TEÓRICO	23
I. REFERENCIA TEÓRICA - MARCO TEÓRICO.....	23
i.- MAPEO DE PROCESOS Y ANÁLISIS DE CRITICIDAD	23
a) CONFIDENCIALIDAD.....	24
b) CALIDAD DE SERVICIO	24
c) RENTABILIDAD.....	24
d) EFICACIA, EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	24
e) FACTOR LEGAL	24
f) RECURSOS	24
ii.-ETAPAS DE LA GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL	25
a) IDENTIFICACIÓN	25
PERSONAL	26
PROCESOS	26

SISTEMAS.....	26
EXTERNOS	26
FÍSICO.....	26
FRAUDE INTERNO	26
FRAUDE EXTERNO.....	27
EMPLEO Y SEGURIDAD LABORAL.....	27
CLIENTES, PRODUCTOS Y NEGOCIOS.....	28
DAÑOS A ACTIVOS MATERIALES	28
FALLAS TECNOLÓGICAS O INTERRUPCIÓN DE OPERACIONES	29
EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS.....	29
a) MEDICIÓN.....	30
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA O FRECUENCIA	30
CUADRO Nº 5	30
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA O FRECUENCIA	31
IMPACTO O SEVERIDAD	31
CUADRO Nº 6	31
IMPACTO O SEVERIDAD	31
b) CONTROL	32
c) MITIGACIÓN	33
ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN DE RIESGO OPERACIONALES	33
CUADRO Nº 7	33
ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN	33
d) MONITOREO.....	34
REGISTRO Y SEGUIMIENTO A LOS EVENTOS DE PÉRDIDA	35
GENERAN PERDIDA Y AFECTAN AL ESTADO DE RESULTADOS	35
NO GENERAN PERDIDAS Y POR LO TANTO NO AFECTAN EL ESTADO DE RESULTADOS.	35
e) DIVULGACIÓN	37
iii.- EXCEPCIONES.....	37
iv.- RESPONSABILIDAD	37
a) DIRECTORIO	37
b) COMITÉ DE RIESGO	37
c) UNIDAD DE RIESGO	38

d) ALTA GERENCIA	39
CAPÍTULO IV.....	40
DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA.....	40
I. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN Y RESULTADOS LOGRADOS.....	40
CUADRO N° 8	41
EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA - EXPRESADO EN MILES DE \$US.....	41
CUADRO N° 9	42
INDICADORES - EXPRESADO EN MILES DE \$US.....	42
GRAFICO N° 1.....	42
INDICADORES - EXPRESADO EN MILES DE \$US.....	42
CUADRO N° 10	43
INDICADORES - EXPRESADO EN MILES DE \$US.....	43
GRAFICO N° 2.....	44
INDICADORES - EXPRESADO EN MILES DE \$US.....	44
CUADRO N° 11	44
RESULTADOS DE RATIOS - EXPRESADO EN PORCENTAJE.....	44
GRAFICO N° 3.....	44
RESULTADOS DE RATIOS - EXPRESADO EN PORCENTAJE.....	45
CUADRO N° 12	45
OFICINAS BANCO FORTALEZA - REGIONAL LA PAZ - APERTURA DE AGENCIAS FIJAS Y PUNTOS PROMOCIONALES.....	45
GRAFICO N° 4.....	46
OFICINAS BANCO FORTALEZA - REGIONAL LA PAZ - APERTURA DE AGENCIAS FIJAS Y PUNTOS PROMOCIONALES.....	46
CUADRO N° 13	46
CUADRO RESUMEN - OFICINAS BANCO FORTALEZA - APERTURA DE AGENCIAS FIJAS Y PUNTOS PROMOCIONALES.....	46
GRAFICO N° 5.....	47
CUADRO RESUMEN - OFICINAS BANCO FORTALEZA.....	47
APERTURA DE AGENCIAS FIJAS Y PUNTOS PROMOCIONALES	47
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
CONCLUSIÓN.....	48
RECOMENDACIÓN.....	48

ANEXOS Y APENDICES	49
ANEXO N° 1	49
ORGANIGRAMA GENERAL – FORTALEZA FFP	49
ANEXO N° 2	50
ORGANIGRAMA GENERAL – BANCO FORTALEZA	50
ANEXO N° 3	51
INDICADORES DE RIESGO OPERATIVO	51
ANEXO N° 4	52
MÉTODO DEL INDICADOR BÁSICO	52
ANEXO N° 5	53
LINEAS DE NEGOCIOS	53
ANEXO N° 6	55
MÉTODO ESTÁNDAR	55
ANEXO N° 7	56
SERVICIOS	56
ANEXO N° 8	57
EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA - EXPRESADO EN MILES DE \$US	57
GRAFICA N° 6	58
TOTAL ACTIVOS	58
GRAFICA N° 7	58
CARETERA DE CREDITOS	58
GRAFICA N° 8	59
CARTERA N MORA	59
GRAFICA N° 9	59
PREVISIONES	59
GRAFICA N° 10	60
PATRIMONIO	60
GRAFICA N° 11	60
UTILIDAD	60
GRAFICA N° 12	61
INDICE DE MORA	61
GRAFICA N° 13	61

INDICE DE LIQUIDEZ	61
GRAFICA N° 14	62
ROE (PATRIMONIO PROMEDIO).....	62
ANEXO N° 9	63
BANCO FORTALEZA S.A - INFORME FINAL DE CALIFICACIÓN DE RIESGO..	63
ANEXO N° 10	65
INFORME DE CALIFICACIÓN - BANCO FORTALEZA S.A.....	65
ANEXO N° 11	70
INFORME DE ACTUALIZACIÓN - BANCO FORTALEZA S.A	70
ANEXO N° 12	73
MAPEO DE RIESGO OPERACIONAL	73
ANEXO N° 13	74
DIAGRAMA DE FLUJO – GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL - BANCO FORTALEZA S.A.....	74
BIBLIOGRAFIA.....	77

GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL

EN EL BANCO FORTALEZA S.A.

INTRODUCCIÓN

La presente Memoria Académica Laboral se refiere a la administración del Riesgo Operacional, que se define como la posibilidad de sufrir pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, por la actuación del personal, falencias en los sistemas o producto de eventos externos. Este concepto no abarca el riesgo legal y excluye el riesgo estratégico y de imagen corporativa.

La característica principal de la presente memoria se centra en la aplicación del acuerdo Basilea II por parte del Banco Fortaleza S.A.; dicho acuerdo fue aprobado el 2004, el cual se basa en realizar el cálculo de los activos ponderados por riesgo y permitió que las entidades Bancarias apliquen calificaciones de riesgo basadas en sus modelos internos. Este acuerdo incorpora nuevas tendencias en la medición y el seguimiento de las distintas clases de riesgo.

La evaluación del Banco Fortaleza S.A. se realizó a través de la gestión de riesgo operacional que está compuesta por las etapas: Identificación, medición, control, mitigación, monitoreo y divulgación.

La memoria académica laboral se realizó con los resultados de la aplicación del riesgo operacional en la Entidad Financiera, lo cual permitió conocer y documentar la experiencia adquirida.

El sistema de riesgo operacional comprende políticas, estructura organizacional y procedimientos con los que cuentan el Banco Fortaleza S.A. para una adecuada gestión.

En el ámbito profesional la aplicación del riesgo operacional en la Entidad Financiera dio como resultado la mejora en la calidad del trabajo y disminución en el riesgo inherente a las funciones desempeñadas, con lo que se obtuvo mejores resultados.

i.- SECTOR DE ESTUDIO

El grupo fortaleza nace el año 1995 como iniciativa de un grupo de ex ejecutivos y accionistas del Banco de La Paz, Banco Comercial fundado el año 1975 y caracterizado por su liderazgo en la atención al segmento de la pequeña y mediana empresa (Pyme). El objetivo de este nuevo emprendimiento fue de brindar la más amplia gama de servicios financieros y satisfacer las necesidades de mercado de la pyme y personas¹.

El Grupo comprende un conglomerado de compañías dedicadas a diferentes campos de la actividad financiera. Estas compañías unidas incorporan experiencia profesional de más de 35 años de trayectoria en el sector lo que constituyó un importante “Supermercado de Servicios Financieros” siendo el único en Bolivia orientada a la pequeña y mediana empresa.

Todas las actividades del Grupo están reguladas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

La diversificación de negocios del Grupo Fortaleza abarca un amplio espectro de operaciones en el sistema financiero, beneficiándose de las sinergias provenientes de la red de clientes de cada una de las empresas y maximizando los efectos de la venta cruzada.

Los clientes aprecian la innovación de los productos financieros, el servicio integral, la experiencia y la atención personalizada.

El liderazgo financiero que el Grupo alcanzó en pocos años se refleja a través de su activa presencia en cada una de las industrias en las que participa. Actualmente el Grupo Fortaleza se encuentra conformado por:

- Banco Fortaleza S.A.
- Fortaleza Leasing
- CAISA Agencia de Bolsa
- Fortaleza SAFI
- Fortaleza Seguros y Reaseguros

¹ Memoria Institucional 2010, 2011, 2012 – Banco Fortaleza S.A.

Banco Fortaleza nace el año 1993, como Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera Coop., con licencia de funcionamiento de la ex Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras. En septiembre del año 1997 se incorpora al Grupo Financiero Fortaleza con la administración actual.

La institución, de acuerdo con Resolución SB N° 100/2002 de 27 de septiembre de 2002, se transforma de Cooperativa de Ahorro y Crédito en Fondo Financiero Privado, estando expresamente autorizada a realizar todas las operaciones permitidas a los Fondos Financieros Privados en el marco de lo dispuesto por la Ley de Bancos y Entidades Financieras.

En fecha 8 de octubre de 2002, en conformidad con el Artículo N° 119 de la Ley de Bancos y Entidades Financieras y el Art. N° 8 del Reglamento para la Transformación de Cooperativas de Ahorro y Crédito abiertas en Fondos Financieros Privados, se otorga la licencia en funcionamiento a Fortaleza Fondo Financiero Privado S.A.

Existían limitaciones para crear nuevos productos, por lo que se inició un proceso de transformación de Fondo Financiero Privado para ser Banco y lograr mejores condiciones financieras para los clientes, ofertando mejores productos tanto de crédito, así como de servicios.

El 29 de noviembre de 2011, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero mediante Resolución ASFI N° 808/2011, autoriza la solicitud de transformación del Fondo Financiero Privado Fortaleza S.A. a Banco Fortaleza S.A. con domicilio en la ciudad de La Paz.

Finalmente, en fecha 19 de diciembre de 2012 la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero otorga la Licencia de Funcionamiento ASFI/003/2012 para operar como Banco Fortaleza S.A.; desde el 21 de diciembre de 2012 se iniciaron operaciones con esa categoría.

Banco Fortaleza S.A. tiene por objeto principal la canalización de recursos a pequeños y micro prestatarios, cuyas actividades se localicen tanto en áreas urbanas como rurales, donde la Sociedad podrá efectuar todas las operaciones pasivas, activas, contingentes y de servicios financieros auxiliares autorizadas

Por la Ley de Bancos y Entidades Financieras, en el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia. Actualmente cuenta con:

- Una Oficina Nacional ubicada en Av. Arce N° 2799 Esq. Cordero

Cinco sucursales disgregadas en todo el territorio nacional, ubicadas en:

- La Paz, Av.16 de Julio N° 2744.
- Cochabamba, Plaza 14 de Septiembre N° 205 esq. calle Baptista.
- Santa Cruz, calle Gabriel René Moreno N° 140.
- Sucre, calle San Alberto Esq. España N° 108.
- Tarija, calle La Madrid N° 330 Plaza Luis de Fuentes

Cuenta con ocho agencias entre las Ciudad de La Paz y EL Alto, las cuales se encuentran ubicadas en:

- Av. Arce N° 2799 Esq. Cordero.
- Colon Calle Colon N°.1323
- Tumusla, Calle Tumusla N°.765
- San Miguel, Calle 21 Esq. Av. Costanera s/n
- Villa Fátima, Av., Tejada Sorzano N° 1330
- Av. 6 de Marzo N°. 41 en la zona 12 de Octubre.
- 16 de Julio El Alto Av. Alfonso Ugarte N° 132
- Patacamaya, Av. Panamericana esq. Plaza Eduardo Avaroa.

Banco Fortaleza S.A. cuenta con tres áreas especializadas de servicio al cliente:

- ⌘ **Área de plataforma.-** La cual cuenta con los siguientes servicios financieros: cajas de ahorro, depósitos a plazo fijo, giros transferencias, cuentas corrientes.
- ⌘ **Área de cajas.-** Se encarga de recepción y retiro de dinero, además de pago de servicios varios, como ser: pago de servicios básicos: luz, agua, teléfonos e impuestos, pagos para

instituciones públicas: Renta Dignidad e Impuestos a la propiedad (vehículos y bienes inmuebles).

⌘ **Área de créditos.** - Cuenta con los siguientes productos financieros: Crédito comercial, crédito individual, crédito de vivienda, crédito de consumo, micro crédito urbano, micro crédito rural y boletas de garantía.

El área de créditos cuenta con la siguiente tecnología crediticia:

- Tecnología crediticia para el sector productivo formal.
- Tecnología crediticia para préstamos de consumo.
- Tecnología crediticia para el sector productivo informal (microcrédito urbano)
- Tecnología crediticia para el sector productivo rural (microcrédito rural)

Al 31 de diciembre de 2012 el Banco cuenta con 672 empleados (Ver Organigrama de la estructura organizacional anterior y actual en anexos).

Banco Fortaleza es una entidad financiera especializada en otorgar productos y servicios financieros integrales y personalizados a las Pequeñas y Medianas Empresas y Personas, bajo la premisa de: *“Hacer Banca a la Medida de sus Clientes”*.

En el marco de su visión empresarial y sus estrategias de largo plazo, Banco Fortaleza alcanzó un crecimiento sólido y sostenido, consiguiendo los siguientes logros:

- Liderazgo en el mercado de la pequeña empresa.
- Liderazgo en la capacidad de movilización de ahorros.
- Oferta integral de productos y servicios financieros a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y a las Personas.
- Cobertura nacional, con una expansión de sus productos y servicios en 6 Departamentos con 96 Puntos de Atención Financiera.

- Transformación de Cooperativa de Ahorro y Crédito a Fondo Financiero Privado el año 2002 y el año 2012 a Banco.
- Calificación de riesgo actual de “AA-” otorgada por las Calificadoras Internacionales de Riesgo AESA Rating Bolivia y Moody’s.
- Capitalización de más de 11 millones de dólares por parte entidades internacionales, reflejando la confianza que tiene el Banco en el exterior.

a) FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN

Banco Fortaleza S.A. se rige bajo la siguiente filosofía²:

❖ MISIÓN

Satisfacer las necesidades y exigencias financieras de nuestro mercado. Lograr calidad de vida, para nuestros clientes, funcionarios y accionistas, en un equilibrio de rentabilidad.

❖ VISIÓN

Ser la entidad líder en soluciones financieras integrales para la pequeña y mediana empresa, con un equilibrio de rentabilidad y con personal honesto y altamente dedicado.

❖ VALORES

⌘ HONESTIDAD

El equipo humano de la empresa mantiene los más altos estándares éticos, tanto en el trabajo profesional como en la vida personal.

⌘ LEALTAD

Buscamos lealtad de nuestros clientes, nuestros profesionales y nuestros accionistas.

Conocemos y satisfacemos a nuestros clientes para que permanezcan leales a la empresa.

² <http://news.grupofortaleza.com.bo>

Incentivamos el desarrollo de los funcionarios en los planos profesional y humano. De igual manera, se espera el compromiso indiscutible de todos los que trabajan en la empresa.

⌘ DISCIPLINA

Trabajamos con constancia y dedicación.

⌘ EFICIENCIA

Trabajamos con profesionalismo y excelencia. No sacrificamos calidad por cantidad; buscamos ser los mejores, no los más grandes.

⌘ ESTRATEGIAS DE ESPECIALIZACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN

Banco Fortaleza busca alcanzar la excelencia a través de estrategias de especialización y diversificación en el sector de la Pequeña y Mediana Empresa y Personas, proporcionando acceso a servicios financieros integrales y siempre distinguiéndonos por:

Ser el único grupo financiero local enfocado hacia la Pequeña y Mediana Empresa y Personas.

- Crear soluciones innovadores para financiar a nuestros clientes, generando nuevas y prudentes alternativas de inversión y ahorro.
- Contar con una cultura emprendedora que incentiva la creatividad y la prudencia en la gestión de riesgos.
- Nuestra flexibilidad y capacidad de ejecución.

Siendo el mercado objetivo de Banco Fortaleza S.A. al segmento Pyme y de Personas.

- Dentro del segmento de Pequeñas y Medianas Empresas se considera a todas las empresas de los sectores productivo, comercial y de servicios; se consideran también como mercado objetivo a todas las personas independientes y que cuenten con una actividad productiva, comercial y de servicios.

- Para este segmento de mercado se tienen distintos productos que permiten cubrir necesidades de: capital de trabajo y capital de inversiones.
- Dentro del segmento de Personas se considera a todas las personas dependientes del sector público y privado.

b) ORGANIZACIÓN³

Banco Fortaleza se encuentra conformado por Accionistas, Directorio, Gerencias, Gerencias Regionales. La organización está representada por las siguientes instituciones y personas:

**CUADRO N° 1
ACCIONISTAS**

Nombre o razón social	Nacionalidad
Cia. Boliviana de Inversiones Financieras S.A.	Boliviana
ASN – NOVIB - Microkredietfonds	Holandesa
Compañía Americana de Inversiones S.A. CAISA Agencia de Bolsa	Boliviana
Guido Edwin Hinojosa	Boliviana
Fortaleza Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A.	Boliviana
Maria Teresa Aramayo	Boliviana
Kai Rehfeldt Lorenzen	Alemana

Fuente: Banco Fortaleza S.A.

³ <http://news.grupofortaleza.com.bo>

**CUADRO N° 2
MIEMBROS DEL DIRECTORIO**

Cargo	Nombre	Nacionalidad
Presidente	Guido Hinojosa Cardozo	Boliviana
Vicepresidente	James Hunter Martin III	Americana
Director Secretario	Ricardo Vargas Guzmán	Boliviana
Director Vocal	Armando Méndez Morales	Boliviana
Director Vocal	Oscar Alfredo Romero Vega	Peruana
Director Vocal	Luis Alberto Guerra Carrillo	Peruana
Director Vocal	Alejandro Zegarra Saldaña	Boliviana
Director Suplente	David Hugo Alcoreza Marchetti	Boliviana
Director Suplente	Javier Marcelo Mercado Badani	Boliviana
Sindico Titular	Jorge Alberto Rodríguez Aguiló	Boliviana
Sindico Suplente	Martha O. Lucca Suarez	Boliviana

Fuente: Banco Fortaleza S.A.

**CUADRO N° 3
GERENCIAS**

NOMBRE	CARGO
Nelson Hinojosa Jiménez	Gerente General
Jaime La Fuente Roca	Gerente División Negocios
Jaime Daza Sanjinez	Gerente División Operaciones
Marco Tarifa Balcázar	Gerente División Riesgos
Walter Fernando Orellana Rocha	Gerente Nacional de Planificación y Desarrollo Operacional Gerencia
Marcelo Linares Linares	Gerente División Finanzas
Oscar López Bernal	Gerente Nacional de Tecnología
Marco Antonio Monje Postigo	Gerente Nacional de Captaciones y Servicios
José Alberto Rivera Garnica	Gerente Nacional de Créditos
Raúl Augusto Guzman Mealla	Jefe Nacional de Proyectos Especiales
Carlos Fernando Montero Bustillos	Asesor Legal Nacional
Javier Fausto Cachi Vesquez	Auditor Nacional
José Paul Telleria Antelo	Subgerente Nacional de Recursos Humanos

Fuente: Banco Fortaleza S.A.

**CUADRO N° 4
GERENCIAS REGIONALES**

NOMBRE	CARGO
Boris Danilo Ugrinovic Santivanez	Gerente Regional La Paz
Luis Fernando Gutiérrez	Gerente Regional EL Alto
Juan Villaroel	Gerente Regional Oruro
Lucio Bakovic	Gerente Regional Santa Cruz
Eduardo Revollo	Gerente Regional Cochabamba
Julio Romero	Gerente Regional Sucre
Álvaro Gonzales	Gerente Regional Tarija

Fuente: Banco Fortaleza S.A.

En la gestión 2012 se continuó con la consolidación de las distintas áreas de la institución, principalmente las áreas de negocios, recursos humanos, contabilidad y tecnología, mediante la incorporación de personal capacitado. El Banco Fortaleza S.A. tiene un plan que sustento un crecimiento ordenado y consistente, que tiene como objeto mejorar su participación de un mercado comparado con las entidades del sector micro financiero, con altos niveles de calidad y de prudencia crediticia que permita la sostenibilidad del negocio, con rentabilidad para los accionistas y altos niveles de servicios para los clientes y usuarios.

Durante la gestión 2012 se apertura veinte puntos de atención Financiera y nueve Agencias:

- En La Paz cuatro puntos: en las zonas de Villa Victoria, Mallasa, Mercado Yungas y Pérez Velasco.
- En Oruro dos puntos y una agencia: en las zonas de Av. Pagador y Fermín López y la Agencia en Bolívar.
- En El Alto cuatro puntos y dos agencias: en las zonas de Villa Tunari, Mariscal Sucre, Villa Adela y 12 de Octubre – Tiwanacu y las agencias en Rio Seco y Achacachi.

- En Cochabamba tres puntos: en las zonas de Villa Pagador, Av. Villazón y Av. Blanco Galindo Km.2.
- En Santa Cruz cuatro puntos de información y cinco agencias; los puntos de información se encuentra ubicados en las zonas: Alto San Pedro, Doble Vía La Guardia, Los Pozos y 26 de febrero (Grigota) y las agencias esta ubicadas en: San Julián, El Torno, Plan 3000, Mutualista y La Ramada, las últimas cuatro tuvieron una transformación de punto de información a agencia.
- En Sucre dos puntos de información en las zonas de San Juanillo y Av. Hernando Siles y una agencia ubicada en Jaime Mendoza.
- En Tarija un punto de información en la zona de Senac.

En la gestión 2012 se registró un incremento del 35,48% en el número de empleados habiéndose alcanzado al 31 de diciembre de 2012 los 672 empleados, generándose de esta forma cada vez mayores fuentes de empleo. Contando con esta base para el crecimiento, el Banco tiene como objetivo la mejora en la eficiencia de las agencias actuales y el incremento gradual de las mismas para los siguientes años.

Banco Fortaleza S.A., van mejorando año tras año, mostrando el crecimiento gradual de la institución y los esfuerzos de la administración por mejorar la eficiencia en todas las áreas. Con todo esto, se prevé que el Banco continúe en la senda del crecimiento considerado en los lineamientos estratégicos del Plan Estratégico, con lo cual se puede esperar que el Banco Fortaleza S.A. se consolide más aún en el tiempo para situarse como una de las entidades más importantes del mercado local.

Para alcanzar nuevos objetivos de crecimiento se requiere incrementar la cobertura geográfica para atender a los clientes en colocaciones y captaciones, para ello es necesario dar más y mejores servicios de valor agregado y llegar a zonas de potenciales negocios, privilegiando las actividades productivas, manteniendo una combinación razonable de negocios de comercio.

c) PRODUCTOS Y SERVICIOS⁴

Banco fortaleza cuenta con diversos productos y servicios, los cuales detallamos a continuación:

❖ PRODUCTOS DE CRÉDITOS

Banco fortaleza tiene una gama de productos crediticios los cuales los pone a disposición de su clientela, tales productos son:

- Anticrédito Hoy
- Mejoras Hoy
- Auto Hoy
- Dinero Hoy
- Capital Expreso
- Crédito Tasa 0%
- Línea Óptima
- Capital de Inversión
- Capital de Operaciones

❖ PRODUCTOS DE AHORRO

Para un mejor rendimiento en sus depósitos Banco Fortaleza incremento nuevos productos para que los clientes puedan beneficiarse con mejores tasa de interés para sus ahorros. Estos productos son:

- Cuenta Corriente
- Caja de Ahorro Superior
- Caja de Ahorro Mi Futuro
- Caja de Ahorro Programada
- Caja de Ahorro Máximo
- Depósito a Plazo Fijo Digno

⁴ <http://news.grupofortaleza.com.bo>

- Depósito a Plazo Fijo Tasa +

❖ **SERVICIOS**

La Institución proporciona los siguientes servicios:

- Pago de impuestos: Inmuebles, Vehículos, Patentes, Formularios SIN.
- Pago de Servicios: Epsas, Entel, Viva, Tigo, AXS, Multivisión, Interact TV, Comteco, Elfec, CRE, COPLAN, Saguapac, COOPAGUA (1º de mayo), Cosmol (Montero), Cotas, DIGITAL TV, CESSA, COTES, COTES TV.
- Pago de Beneficios: Renta Dignidad y otros.

❖ **BOLETAS DE GARANTÍA**

Banco Fortaleza S.A. realiza boletas de garantías las cuales son un contrato de fianza, mediante la cual, la institución se comprometió en garantizar el cumplimiento de las obligaciones contraídas frente a terceros, asumiendo el riesgo del contrato legalmente formalizado. Siendo sus características las siguientes:

- Se hará la entrega de una Boleta de Garantía en los siguientes casos:
- Seriedad de propuestas en licitaciones por convocatoria para diferentes obras o provisiones.
- Cumplimiento de contratos de obra, entrega de materiales u otras obligaciones de hacer.
- Pago de derechos arancelarios o impositivos.
- Amparar consecuencias judiciales o administrativas.
- Para caución de cargos o funciones.

❖ **TARJETAS DE DEBITO**

La tarjeta de debito del Banco Fortaleza es una medio de pago aceptado en todo el mundo para realizar compras de bienes y servicios, es una tarjeta maestro que es aceptada en todos los cajeros automáticos de las Redes ENLACE en el ámbito nacional y cirrus en el ámbito internacional.

❖ **SEGURO TARJETAS DE DEBITO**

La tarjeta de debito es una herramienta que Banco Fortaleza proporciona para hacer transacciones comerciales, por lo que se ofrece el seguro para la tarjeta de debito contra robo o extravío, clonación y/o falsificación, uso indebido por terceros, incluye uso forzado por delincuentes

d) PROCESO DE TRANSFORMACIÓN A BANCO

La evaluación del mercado en el que participa Fortaleza Fondo Financiero Privado S.A. permite determinar la agresividad de la competencia en el segmento de mercado en el que se focaliza, la misma que desafía el modelo que se estableció a través de la oferta integral de productos y servicios a través del Grupo Financiero Fortaleza. Es así que la competencia ofrece mayores montos de préstamos, mayores servicios y mejores términos y condiciones crediticias en general, por lo cual, Fortaleza Fondo Financiero Privado busco incrementar su participación de mercado y crecimiento obtenido en las últimas gestiones, para ello gestiona una capitalización de \$us 10 millones, lo cual se efectuó en la gestión 2011.

Con esta capitalización Fortaleza Fondo Financiero Privado dio un salto importante para transformarse en Banco, lo que permitió una oferta a la par de la competencia.

La mejor administración del riesgo operacional, que permitió el crecimiento de la institución de Fortaleza Fondo Financiero Privado a Banco Fortaleza S.A. financiera regulada.

ii.-IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Asumir la importancia de la prevención de la ocurrencia de los riesgos en las operaciones de intermediación financiera.

Los riesgos del negocio reducen la rentabilidad de la empresa afectando los objetivos y metas del banco en el corto, mediano y largo plazo.

Servirá de medio para la concientización de los ejecutivos y funcionarios del Banco Fortaleza S.A., respecto de la importancia de prevenir toda clase de riesgo cuya materialización afecte la consecución de los objetivos de la Institución.

Mejorará el desempeño, las funciones, las actividades y/o tareas que se encomiendan a los funcionarios dentro de la institución.

iii.- RELEVANCIA SOCIAL

Se minimiza los riesgos de posibles pérdidas por operaciones en el negocio de intermediación financiera.

Los ahorristas, prestatarios, la banca, la sociedad y la economía se benefician directamente e indirectamente con la aplicación del riesgo operacional.

Se obtuvieron resultados a partir de la mejora de la gestión de riesgo operacional en la institución, esto ayuda a la consolidación de la cultura de gestión de riesgo operacional que nos permite identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar efectivamente el riesgo operacional minimizando las pérdidas potenciales que pudiesen originarse.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

I. DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

i.- TIEMPO DE SERVICIO

a) FECHA DE INGRESO Y ANTIGÜEDAD

Ingrese a Banco Fortaleza S.A. desde el 14 de febrero de 2011, teniendo una antigüedad más de 3 años.

b) CARGOS

Desempeño funciones en el área de negocios como Analista de Negocios.

c) OBJETIVO DEL CARGO⁵

Brindar soporte a los Oficiales de Negocio en el procesamiento de las operaciones crediticias.

d) FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Procesar las operaciones de créditos canalizadas por los Oficiales de Negocios en el marco de las políticas y procedimientos crediticios de la Institución.
- Registrar en los Sistemas la información generada (TGC, SFI, CIRC), de acuerdo a las operaciones aprobadas.
- Efectuar la revisión de cartera según instrucciones específicas de instancias superiores.
- Colaborar en la entrega de documentación referente a las operaciones de crédito al Asesor Legal, Encargado de Catastro y al Encargado de Cartera.
- Coadyuvar en la elaboración de los informes de seguimiento de los préstamos en cumplimiento de normas emitidas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero y Entidades Financieras.

⁵ Manual de Funciones – BANCO FORTALEZA S.A.

- Reemplazar a los Oficiales de Negocio cuando se encuentren con licencia o en vacación.
- Apoyar en las tareas de cobranza, según lo instruido por su superior.
- Realizar visitas de inspección a los clientes.
- Atender los requerimientos de material de los Puntos supervisados, además de verificar que los mismos se encuentran en buenas condiciones.
- Realizar el seguimiento de la elaboración y firma de Contratos de préstamo.
- Archivar la documentación de los créditos que no se desembolsaron en Oficina Sucursal.
- Elaborar informes de control y seguimiento a su inmediato superior.
- Atender los requerimientos de información solicitados por los clientes y proporcionar el asesoramiento correspondiente.

ii.-DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA LABORAL, COMO FORMA DE ARGUMENTACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE LA MEMORIA

La memoria laboral sobre riesgo operacional en Banco Fortaleza S.A. se presenta como un aporte documental que contribuya a una mejor gestión de las operaciones y de sus actividades de intermediación financiera.

La inquietud para la realización del riesgo operacional en Banco Fortaleza S.A. fue con el afán de mejorar las tareas y/o actividades designadas en el manual de funciones para poder minimizar el riesgo en el área de negocios, siendo que somos parte del motor que impulsa el funcionamiento de la Institución, apoyando el desarrollo y el posicionamiento en el mercado.

La entidad estableció una definición del riesgo operacional y especifico los principios para la identificación, medición, monitoreo, control, mitigación y divulgación del riesgo operacional y sus resultados.

CAPÍTULO II

ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La entidad financiera Banco Fortaleza S.A. estableció procedimientos operativos de cumplimiento en la implementación y control del riesgo operacional, según los acuerdos establecidos en Basilea II.

¿Banco Fortaleza S.A. tiene en sus procedimientos tareas y/o actividades que den cumplimiento a lo planteado en Basilea II?

¿Banco Fortaleza S.A. cuenta con directrices para contar con un sistema de Gestión de Riesgo Operacional con respecto al Acuerdo de Capital (Basilea II) cumpliendo sus principios de administración y supervisión de riesgo operacional?

¿Banco Fortaleza S.A. estableció los pasos a seguir por los funcionarios responsables de una gestión de riesgo que contribuyo a definir la ocurrencia de futuras pérdidas derivadas de eventos operativos?

i.- IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Entidad Financiera Banco Fortaleza S.A. durante los últimos cinco años realizo las tareas necesarias y adecuadas para la implementación de medidas de riesgo operacional, que contribuyeron a su estabilidad y crecimiento, garantizando los ingresos a sus clientes, accionistas e implicados en el cumplimiento de la normativa establecida, así como los acuerdos internacionales Basilea II; siendo la solución al problema la implementación del Manual de Procedimientos de Gestión de Riesgo Operacional y la Política de Riesgo Operacional; los cuales son difundidos y aplicados desde la alta Gerencia y llegando hasta el último funcionario del Banco Fortaleza S.A.

e) OBJETIVOS

❖ GENERAL

Se definió las directrices básicas para contar con un sistema de gestión de riesgo operacional que permita identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar eficientemente el Riesgo Operacional y sus resultados.

El Banco Fortaleza S.A., busca minimizar las pérdidas potenciales que pudiesen originarse por la falta de ejecución de tareas, procedimientos operativos de cumplimiento, implementación y control

Esto con la finalidad de establecer detalladamente los pasos a seguir por lo funcionarios responsables del Banco Fortaleza S.A., en el proceso de una gestión efectiva de riesgos que contribuyeron a prevenir futuras pérdidas derivadas de eventos operativos.

❖ ESPECIFICO

Descomponer en etapas el establecimiento del riesgo operacional por parte de la entidad financiera.

Detallamos las directrices, cumpliendo los principios de administración y supervisión de riesgo operacional en Banco Fortaleza S.A.

La institución proporciono una definición del riesgo operacional y especifico los principios de identificación, medición, monitoreo, control, mitigación y divulgación del riesgo operacional.

Para realizar la evaluación de los riesgos operacionales del Banco Fortaleza está basado en la identificación de las amenazas a las que están expuestos los procesos, determinación del impacto y frecuencia de estas amenazas y la subsecuente evaluación de los controles implantados para mitigar los riesgos por medio de los mapas e indicadores de riesgo. Asimismo se considera la identificación del rango de opciones para tratar los riesgos y evaluar esas opciones para el tratamiento de los mismos.

Para la evaluación de los riesgos operacionales participe en la elaboración de los siguientes procedimientos internos:

- Mapeo y análisis de criticidad de procesos, el cual está compuesto por realización del mapeo de procesos, análisis de criticidad de los procesos, clasificación de procesos, realizaron la entrega de informes para su aprobación.

- Identificación y evaluación de Procesos, el cual evalúa los factores de riesgo e identifica riesgos potenciales.
- Medición de Riesgo Operacional, se determina la frecuencia que ocurra un evento lo que tendría un impacto en el patrimonio neto, mediante la matriz de Riesgo Operacional
- Análisis de controles internos establecidos en procesos evaluados; lo que implica realizar una evaluación de controles establecidos en cada actividad del proceso, analiza indicadores de Riesgo Operacional, entrega indicadores de riesgo para su aprobación, aprueba indicadores de Riesgo.
- Análisis de estrategias de mitigación de riesgo operacional; compuesto por: la identificación de acciones de mitigación, el análisis de las estrategias de mitigación.
- Elaboración del informe de autoevaluación de procesos.
- Monitoreo de Riesgo Operacional, donde se envía la matriz de mitigación al dueño del proceso, monitorea periódicamente el perfil de riesgo, analiza información de seguimiento y prepara informe, revisa y aprueba informe.
- Divulgación sobre Riesgo Operacional; se transmite información de forma oportuna, coordina plan de capacitación interna, se realiza seguimiento y evaluación de capacitación.

ii.-DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN RELACIÓN CON LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Revisión de la información proporcionada por el Oficial de Negocios respecto a evaluación y documentación de respaldo de ingresos y patrimonio, tanto del cliente como del garante; se realiza la corroboración de datos con la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) y con Información Crediticia (INFOCRED) que permite identificar:

- Tipo de crédito vigente en otras instituciones financieras.
- Tipo de calificación.
- Saldo capital a la fecha.

- Fecha última de pago.
- Fecha de inicio del crédito.
- Si cuenta con garantías indirectas.
- Si cuenta con retrasos al cancelar sus cuotas de mes a mes.

Al introducir la información al sistema interno de Banco Fortaleza S.A. se realiza la confirmación, de los datos tales como:

- Nombre completo del cliente.
- Número de carnet de identidad.
- Fecha de nacimiento.
- Dirección del domicilio y negocio.
- Número de dependientes y de Teléfonos.
- Tipo de vivienda.
- Tipo de negocio.
- Antigüedad en la vivienda y negocio.
- Referencias personales.
- Datos de la conyugue si corresponde.
- Datos del garante.

Se realiza la evaluación del crédito lo que permite evidenciar:

- La capacidad de pago.
- Frecuencia de pago de las cuotas.
- Monto máximo para el crédito.
- Cuotas y saldos a capital de otras instituciones financieras.
- Cálculo de: ingresos, egresos, activos y pasivos.
- Registro de la tasa, plazo, seguro, fecha de pago a sus cuotas.
- Monto total de cancelación al final del crédito.

Las carpetas de crédito son revisadas previas al comité de crédito, esto nos permite identificar, como un segundo punto de control, las características del crédito, vale decir:

- Tipo de producto.
- Tasa de interés.
- Plazo del crédito.
- Tipo de garantía de acuerdo a las políticas internas.
- Tipo de calificación en el sistema financiero.
- Cuantos créditos vigentes tiene el cliente.
- Tipos de créditos que le otorgaron en otras instituciones.
- Destino del crédito.
- Frecuencia de pago.

Realización del desembolso del crédito después de su aprobación en comité de créditos, estos pasos nos permiten evitar hacer un desembolso inapropiado; evitando posibles pérdidas a la institución, aplicando las directrices básicas del sistema de gestión de riesgo operacional.

CAPÍTULO III

ALCANCES EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO DE UN MARCO TEÓRICO

I. REFERENCIA TEÓRICA - MARCO TEÓRICO

El nuevo Acuerdo de Capital (Basilea II) incluye al riesgo operacional como el elemento significativo en el cálculo de la determinación de los niveles mínimos de capital de las entidades financieras y cuyos principios de administración y supervisión de riesgo operacional son: identificar, evaluar, monitoreo, mitigar, controlar y divulgar el riesgo⁶.

Según el Acuerdo de Capital, el Riesgo Operacional es la posibilidad de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o fallas de los procesos internos, desempeño del personal, sistemas internos o a causa de acontecimientos externos. Esta definición también engloba el Riesgo Legal pero excluye los Riesgos Estratégico y de Reputación.

El riesgo operacional es inherente a las actividades de una entidad de intermediación financiera como Banco Fortaleza S.A.

Para realizar el análisis tenemos que seguir los siguientes procedimientos:

i.- MAPEO DE PROCESOS Y ANÁLISIS DE CRITICIDAD

La premisa de riesgo operacional se refirió a su enfoque hacia los procesos, por lo que es importante realizar el mapeo de procesos existentes en la Institución; siendo el objetivo asegurarse que los procesos sean de calidad y maximicen la efectividad del Banco Fortaleza S.A.

El mapeo de procesos consistió en agrupar las diferentes unidades de negocios, funciones organizativas o procedimientos y realizar un análisis de criticidad de procesos, lo cual evaluara el cumplimiento de las características descritas para cada proceso y siendo cada unidad la responsable de los procesos, la calificación de sus criticidad.

⁶ Comité de supervisión de Basilea, "Aplicación de Basilea II; aspectos prácticos" Julio de 2004.

El análisis de criticidad de todos los procesos de la institución, fue desarrollado utilizando la herramienta de evaluación de criticidad de procesos; siendo los factores y criterios abarco los descritos a continuación:⁷

a) CONFIDENCIALIDAD

Este criterio permitirá al Banco Fortaleza S.A. controlar la divulgación de información manejada, gestionada y administrada por el proceso para usos no autorizados.

b) CALIDAD DE SERVICIO

Este criterio ayudo a establecer el nivel de calidad del servicio otorgado tanto al cliente interno como al cliente externo, por lo tanto su nivel de satisfacción.

c) RENTABILIDAD

Criterio por el cual el Banco fortaleza controla el nivel de rentabilidad del proceso.

d) EFICACIA, EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Criterio que permitirá medir el nivel de eficiencia, efectividad y productividad de las operaciones con relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

e) FACTOR LEGAL

Permite medir la conformidad con leyes y regulaciones aplicables; todo tipo de riesgos legales.

f) RECURSOS

Permite medir a la Institución la disponibilidad, calidad y suficiencia de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y otros para cumplir los objetivos y las metas trazadas por el Banco Fortaleza S.A.

Se realizo el análisis de criticidad inicialmente para la totalidad de los procesos del Banco Fortaleza S.A. y luego se relevaran aquellos nuevos procesos para identificar niveles de criticidad. A partir del mapa de procesos clasificados por su nivel de criticidad respecto al total.

⁷ <http://www.supernet.bo>

Tomando en cuenta los seis factores del análisis, los procesos pueden obtener un puntaje que los sitúe dentro de uno de los niveles de criticidad; siendo los niveles de criticidad del proceso: altamente crítico, medianamente crítico, baja criticidad.

Se procederá a dar prioridad de atención a los procesos calificados como altamente críticos y posteriormente se irá descendiendo en la escala hasta tener la totalidad de los procesos evaluados.

Para una eficiente aplicación de la metodología los procesos presentaron las siguientes características:

- Contar con un diseño claro, adaptable y dinámico.
- Ser generados en secuencia lógica y ordenada de actividades, tareas y controles.
- Identificar a los responsables de los procesos o encargados de su correcto funcionamiento.
- Ser difundidos y comunicados a fin de garantizar su total aplicación.
- Ser actualizados y mejorados continuamente, a través del seguimiento permanente en su aplicación.

ii.-ETAPAS DE LA GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL

Para poder identificar el Riesgo Operacional en el Banco Fortaleza se baso en la identificación de las amenazas a las que están los procesos, determinación del impacto y frecuencias de estas amenazas y posterior evaluación de los controles implantados para mitigar el riesgo. Asimismo, se considero la identificación del rango de operaciones para tratar los riesgos y evaluar esas opciones.

La evaluación mencionada se realizo basada a través del riesgo operacional, la cual está compuesta por las siguientes etapas:⁸

a) IDENTIFICACIÓN

Realizamos una evaluación de los procesos internos y externos, para identificar el riesgo operacional a los que está expuesto el Banco Fortaleza S.A., teniendo en

⁸ Política de Riesgo Operacional, BANCO FORTALEZA S.A., 2011

cuenta los factores de riesgo y los eventos de pérdida; siendo los factores de riesgos se clasifican de la siguiente manera:

❖ **PERSONAL**

Se puede producir perdidas relacionadas a: falta de personal capacitado, negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, apropiación de información sensible, nepotismo, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación de personal, entre otros.

❖ **PROCESOS**

Se puede producir perdida por deficiencias en procedimientos vigentes o por la falta de algún procedimiento, errores en las transacciones, evaluación inadecuada de contratos, error en la información contable.

❖ **SISTEMAS**

Fallos en sistema de seguridad informático, error en la implementación del sistema, calidad de información

❖ **EXTERNOS**

Se pueden producir perdidas por causa de contingencias legales, fallas en los servicios públicos, desastres naturales, tentados, actos delictivos, acceso de personal no autorizado.

❖ **FÍSICO**

Infraestructura inadecuada para la atención a los clientes, falta de prevención, recursos de seguridad y espacios físicos, seguridad física.

A continuación detallamos los eventos de riesgo operacional.

❖ **FRAUDE INTERNO**

Actos que de forma intencionada buscan: defraudar, malversar fondos, evadir las regulaciones, leyes o políticas internas de la institución en los que está implicado al menos un funcionario; actos en los que participa por lo menos un funcionario de la institución que busca su beneficio personal de forma ilícita.

Como ejemplo en el área de negocios podemos mencionar:

- La otorgación irregular de créditos de un Oficial de Negocios mediante falsificación de documentación y de firmas, bajo el nombre de un cliente que nunca solicitó un préstamo.
- Funcionario que utiliza la clave de acceso de otro funcionario para robar información confidencial del Banco y dársela a terceros.

❖ FRAUDE EXTERNO

Actos realizados por una persona externa a la Entidad, que buscan defraudar, apropiarse indebidamente de activos de la misma o incumplir normas o leyes; podemos mencionar: Falsificación, suplantación de personalidad, utilización de cheques falsificados, uso y/o divulgación de información privilegiada, entre otros.

Como ejemplo en el área de negocios podemos mencionar:

- Estafa de un tercero que suplante la identidad de otra persona para figurar como cliente y solicitar un crédito.
- Solicitar un crédito con un negocio que no le pertenece: prestarse maquinas de coser, tienda de barrio.
- Falsificar respaldos de sus ingresos y de su patrimonio: papeletas de pago, certificados de trabajo, RUA 03, tarjeta de propiedad, folio real, etc.

❖ EMPLEO Y SEGURIDAD LABORAL

Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, de higiene o seguridad en el empleo; que afecten

- Las relaciones laborales en cuestiones relativas a la remuneración, prestaciones sociales, extinción de contratos y recursos humanos
- Higiene y seguridad en el trabajo con respecto a la responsabilidad en general, casos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo, indemnización a los trabajadores
- Diversidad y discriminación este punto está relacionado a todo tipo de discriminación, invasión a la intimidad y/o acoso.

❖ **CLIENTES, PRODUCTOS Y NEGOCIOS**

Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a clientes, o diseño de un producto

Adecuación, divulgación de información, abusos de confianza, incumplimiento de pautas, aspectos de adecuación/divulgación de información, quebrantamiento de la privacidad de información sobre clientes minoristas, quebrantamiento de privacidad, Ventas agresivas

- Prácticas empresariales o de mercado improcedentes, algunas prácticas restrictivas de la competencia, prácticas comerciales o de mercado improcedentes, manipulación del mercado, abuso de información privilegiada, actividades no autorizadas, lavado de dinero entre otros.
- Alguno productos defectuosos mal diseño de producto, error en los modelos; como ser un producto con diferencias en sus especificaciones.
- Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices establecidas por la Institución lo que genera un riesgos. Podemos mencionar como un ejemplo la mala verificación de la información del historial crediticio que se obtiene de la central de riesgos (ASFI e Infocred) de un cliente
- La mala información otorgada por alguno de los funcionarios de la Institución, lo que genera reclamos de los clientes. Como ser que un Analista de Negocios u Oficial de Negocios le den mal los requisitos para poder otorgar un crédito teniendo que solicitar en más de una vez documentos al cliente lo que genera malestar.

❖ **DAÑOS A ACTIVOS MATERIALES**

Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos; podemos mencionar la perdida por desastres naturales, pérdidas por causas externas como ser terrorismo,

vandalismo; humo, terremoto, tormenta, temperatura o humedad severas, polvo o tierra, interferencia electromagnética, entre otros

❖ **FALLAS TECNOLÓGICAS O INTERRUPCIÓN DE OPERACIONES**

Pérdidas derivadas de incidentes por fallas en la tecnología. Tales fallas de tecnología pueden ser: configuración errónea del Hardware o Software, infracciones a los derechos de autor, información remanente, errores de operación y de administración de los sistemas, transporte no apropiado de los equipo.

❖ **EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS**

Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, y relaciones con proveedores; estas pérdidas se pueden evidenciar en la recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones presentándose una mala comunicación defectuosa, errores en la introducción de datos, mantenimiento o descarga, incumplimiento de plazos o de responsabilidades, ejecución errónea de modelos o sistemas, errores en otras tareas, mantenimiento de datos de referencia.

Realizamos una adecuada identificación de los riesgos operacionales, mediante:

- Identificamos los procesos, para lo cual contamos con la totalidad de los procesos reconocidos y documentados que realiza el Banco Fortaleza S.A.
- Se identifico los riesgos operacionales asociadas a los procesos y actividades que realiza Banco Fortaleza S.A.
- Determinamos las posibles fallas que pudieran presentarse en procesos, personas, tecnología de información y eventos externos; que podían impactar negativamente sobre los objetivos institucionales.
- Se estableció metodologías de identificación de riesgo operacional, que se aplico a los procesos, lo que permitirá identificar los factores de riesgo y los eventos de perdida, en cada uno de los procesos la identificación de las actividades contenidos en cada proceso y de sus puntos críticos se realizo a través de una metodología cuyo desarrollo

La identificación las actividades contenidas en cada proceso y de sus puntos críticos se realizo a través de una metodología cuyo desarrollo es responsabilidad de la administración del Banco Fortaleza S.A. Esta metodología identifico eventos de pérdida relacionados a los factores de riesgo: personas, procesos, sistemas, externos y daños físicos.

Esta metodología fue aplicada para cada proceso en los que participaron los propietarios de los procesos y por lo menos un participante de la unidad de riesgos. La aplicación de esta metodología apoyo al Banco Fortaleza S.A. y a los responsables de los procesos en la identificación del riesgo operacional inherente a sus actividades, en la evaluación del nivel de control existente y en la determinación de las mejoras que se deben realizar.

a) MEDICIÓN

Una vez concluida la etapa de identificación, se estimo el riesgo inherente en cada proceso a través de la medición de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos operativos y su impacto en caso de materializarse.

Los criterios para efectuar la medición de riesgo fueron:

❖ PROBABILIDAD DE OCURRENCIA O FRECUENCIA

Probabilidad que acontezca una pérdida operativa. El análisis de frecuencia será el estudio del número de eventos de pérdidas que se presenta en un periodo determinado u horizonte. Se utilizara un horizonte de tiempo de dos años distribuidos en 8 rangos.

Para establecer la probabilidad de ocurrencia se deberá tener en cuenta si se han presentado eventos de riesgos en los rangos de plazo expuestos a continuación:

CUADRO N° 5

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA O FRECUENCIA

Escala	Probabilidad de ocurrencia o frecuencia	Nivel
1	el riesgo se puede producir en más de 24 meses	bajo
2	el riesgo se puede producir de 18 a 24 meses	bajo
3	el riesgo se puede producir de 12 a 18 meses	medio
4	el riesgo se puede producir de 9 a 12 meses	medio
5	el riesgo se puede producir de 6 a 9 meses	alto
6	el riesgo se puede producir de 3 a 6 meses	alto
7	el riesgo se puede producir de 1 mes a 3 meses	muy alto
8	el riesgo se puede producir de 0 a 1 mes	muy alto

Fuente: Banco Fortaleza S.A.

❖ IMPACTO O SEVERIDAD

Se midió a través de la incidencia que tuvo el riesgo operacional identificado, en el patrimonio del Banco Fortaleza S.A. y la capacidad de cuantificar realizando las actividades. De igual manera se distribuyo en 8 rangos, que fueron desde el más leve hasta el más severo y la participación porcentual de incidencia de cada rango.

CUADRO N° 6 IMPACTO O SEVERIDAD

Escala	Incidencia o impacto en el patrimonio neto	% del patrimonio	Nivel
1	incidencia no material del patrimonio	2,50%	bajo
2	existe una incidencia muy leve en el patrimonio	5,00%	bajo
3	existe una incidencia leve en el patrimonio	7,50%	medio
4	existe una incidencia minima en el patrimonio	10,00%	medio
5	afecta al patrimonio, pero se puede continuar con actividades	12,50%	alto
6	afecta al patrimonio, se puede continuar con actividades con alguna dificultad	15,00%	alto
7	afecta significativamente al patrimonio, las actividades pueden continuar con dificultad	17,50%	muy alto
8	afecta seriamente al patrimonio, las actividades se ven sometidas a severas condiciones restrictivas	20,00%	muy alto

Fuente: Banco Fortaleza S.A.

En ausencia de los datos estadísticos o insuficiencia de estos, de los cuales se puedan inferir probabilidad, la medición del riesgo se realizó en primera instancia mediante el análisis cualitativo, basado en el juicio del experto del proceso y de la unidad de riesgos.

b) CONTROL

Después de identificar y medir los riesgos a los que está expuesta la institución se deberán analizar los controles establecidos para cada actividad del proceso evaluado.

Esta evaluación también implicará una medición del impacto (bajo, medio, alto) y la efectividad (deficiente, regular, buena, excelente) de cada control asignado a una actividad dentro del proceso. Esta metodología permitió identificar los riesgos en las actividades de los procesos se cuentan con controles adecuados o es necesario hacer énfasis en la calidad del control interno.

El control interno es responsabilidad de cada miembro del Banco Fortaleza S.A., y por lo tanto, deberá ser una explícita e implícita de la descripción de la función de cada funcionario.

Los controles directos son ejercidos por el gerente y/o jefe de la unidad, a través de mecanismos que aseguren la realización de los procesos en forma eficiente y confiable; también será responsabilidad de auditoría interna verificar que se implemento sistemas de control interno efectivos, relacionados con la gestión del riesgo operativo, así como de la unidad de gestión de riesgo el analizar las exposiciones a los distintos tipos de riesgo operativo y su efecto sobre el patrimonio del Banco Fortaleza S.A.

Como parte de las actividades de control, la unidad de riesgo desarrollo indicadores de riesgo operacional (IRO) basados en el control de los factores de riesgos, indicadores que contaron con límites establecidos.

Los indicadores de riesgo se derivan de:

- Políticas internas y regulaciones gubernamentales o de entidades supervisoras.
- Estrategia y objetivos ligados al cumplimiento o reducción de eventos.

- Pérdidas previas e incidentes.
- Requerimiento de grupos de interés como clientes, calificación de riesgo, socios de negocios.
- Evaluación de riesgo por parte de auditoría, autoevaluación y cumplimiento de otras normas, regulaciones y políticas.

c) MITIGACIÓN

En esta etapa se identifico las acciones que se deben constituir para mitigar el riesgo operacional identificando en forma efectiva. Las medidas de control y mitigación definidas deberán ir acompañadas del plazo previsto de implantación, el responsable, el inicio y finalización esperado.

Luego de identificar las medidas de mitigación, se deberá considerar el costo de su implementación frente al impacto esperado con base en la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo. Cuando la probabilidad de cada riesgo o evento de perdida sea menor a su costo de implementación, no será aconsejable tomar acción alguna, ya que la probabilidad de ocurrencia es baja y el costo elevado. Cuando sea posible, la entidad debería usar controles internos apropiados u otras estrategias de mitigación, como los seguros.

❖ ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN DE RIESGO OPERACIONALES

A continuación se expone una tabla de estrategias de mitigación de acuerdo al factor de exposición resultante de la multiplicación de frecuencias por la severidad de los riesgos identificados.

**CUADRO Nº 7
ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN**

Factores de Exposición	Tipo de Exposición	Estrategia de mitigación o niveles de tolerancia
De 1 a 16	Bajo	Aceptar
De 17 a 32	Media	Aceptar o Transferir
De 33 a 48	Alta	Aceptar o Transferir o Mitigar
De 49 a 64	Muy Alta	Rechazar

Fuente: Banco Fortaleza S.A.

Elaboración: Propia

Se presentaran las siguientes situaciones posibles:

- Aceptación: Implicara que el impacto del riesgo es inherente al modelo del negocio o a la evolución normal de operaciones. La aceptación incorpore tres posibles alternativas:
- Retener: mantener el riesgo, estableciendo un proceso de reevaluación y aseguramiento que el plan de acción esta bajo los niveles tolerables.
- Reducir: controlar o dispersar el riesgo
- Explotar: puede aumentar la frecuencia y severidad, para paralelamente permite aumento de ventajas competitivas.
- Transferencia: requerirá la participación de un tercero financieramente capaz de aceptar el riesgo.
- Mitigación: reducirá a un límite razonable, por ejemplo a través de la contratación de una cobertura de una compañía de seguros.
- Rechazo: se determinara que el riesgo está fuera de la estrategia y no ofrece ninguna ventaja competitiva, por lo que se tomaran medidas con el fin de remover los elementos que exponen al riesgo específico.

d) MONITOREO

El monitoreo periódico del perfil de riesgo deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Desarrollar un proceso de seguimiento efectivo, que facilite la rápida detección y corrección de las deficiencias en la gestión de Riesgo Operacional. Dicho seguimiento deberá tener una periodicidad acorde con los riesgos operacionales potenciales y ocurridos, así como con la frecuencia y naturaleza de los cambios en el entorno operacional.
- Establecer indicadores descriptivos y/o prospectivos que evidencien los potenciales riesgos operacionales.
- Asegurar que los controles estén funcionando en forma oportuna, efectiva y eficiente.

- Asegurar que los riesgos residuales se encuentren en los niveles de aceptación.

❖ **REGISTRO Y SEGUIMIENTO A LOS EVENTOS DE PÉRDIDA**

El seguimiento efectivo o monitoreo permiten corregir las deficiencias en la Gestión de Riesgo Operacional. Este monitoreo se realiza a la evaluación de los mapas de riesgo identificados en los procesos y en la base de datos de eventos de pérdida, debe contener todos los eventos de riesgo operacional ocurridos y que:

❖ **GENERAN PERDIDA Y AFECTAN AL ESTADO DE RESULTADOS**

Los eventos de pérdida son revelados cuando la cuantificación económica de la ocurrencia de un evento del Riesgo Operacional y los gastos afecte el estado de resultados, lo cual se registra en cuentas de gastos en el periodo que se materializó la pérdida. Las recuperaciones por concepto de Riesgo Operacional cuando afecten el estado de resultados deberán registrarse en cuentas de ingresos en el periodo en que se materialice la recuperación.

❖ **NO GENERAN PERDIDAS Y POR LO TANTO NO AFECTAN EL ESTADO DE RESULTADOS.**

En este caso la medición será de carácter cualitativo.

Las características mínimas que contiene la base de datos de eventos de pérdida, obedece a los siguientes lineamientos:

- Abarcar la totalidad de los eventos de pérdida por riesgo operacional del Banco Fortaleza S.A., recolectando la totalidad de las actividades y exposiciones relevantes de todos los subsistemas y en todas las ubicaciones geográficas.
- Asignar los datos recopilados a las categorías de eventos de pérdidas, de forma normalizada, basándose en criterios objetivos y documentados.
- Se identificó las gerencias responsables del reporte del evento.
- Se recopiló los eventos a partir de un umbral mínimo de pérdida bruta de Bs. 1000.-

- Se detalló los aspectos cualitativos, conjuntamente con la información cuantitativa de la pérdida, centrándose en la descripción de los factores desencadenantes del evento de pérdida.

Un fundamento esencial de cualquier proceso riguroso de gestión de Riesgo Operacional serán los datos completos, razonables, verificables y validados que cubran la experiencia histórica de pérdidas de Riesgo Operacional del Banco Fortaleza S.A. La disciplina de recopilación de datos sobre las pérdidas no solo es necesaria para comprender las dimensiones del riesgo que enfrenta la institución, sino que también podrá ser usada para motivar al personal para que considere y controle más activamente los elementos claves del riesgo. La disciplina de recopilación de datos promoverá un diálogo dentro de la institución para determinar las principales exposiciones y conductores del Riesgo Operacional y reforzando los esfuerzos cualitativos para gestionar el Riesgo Operacional en cada proceso o unidad.

La recopilación de datos generó una matriz de eventos de pérdida que permitió identificar las actividades con alta frecuencia y poca severidad de pérdida y viceversa, con el objeto de implementar las acciones adecuadas, y ayudar a ajustar el mapa de riesgos.

El impacto de una pérdida por Riesgo Operacional se refleja en varios rubros, pero a efectos del registro se suma todos los correspondientes a un evento específico. En los casos en los cuales un evento genere pérdidas y ganancias, deberán tener ambas y si el resultado es negativo reportarlo como incidente por Riesgo Operacional.

La severidad de un evento operacional se registra en forma neta de las recuperaciones. Se considerará bajo este rubro la recuperación posterior separada del evento original, en donde los fondos son aportados o restituidos usualmente por una tercera parte. Existirán recuperaciones directas e indirectas; la diferencia entre ambos se debe a que los indirectos se pagan por adelantado, como el cobro de un seguro.

e) DIVULGACIÓN

Consiste en la divulgación de información apropiada al Directorio, Gerente General, Gerentes de División y a todos los funcionarios de la institución, así como a interesados externos, como: clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

iii.- EXCEPCIONES⁹

Los excesos registrados a los límites de los indicadores de control deberán contar con una excepción debidamente autorizada siempre que se prevea que el mismo vaya a perdurar por más de treinta días calendario.

Estas solicitudes de excepción deberán constar en un documento formal justificando su realización y planteando las estrategias y mecanismos que se aplican para lograr una pronta adecuación a los límites, así como el tiempo máximo estimado para cumplir con este propósito.

iv.- RESPONSABILIDAD

a) DIRECTORIO

Sobre la base de la información proporcionada por la Administración y por el Comité de Riesgo, el directorio del Banco Fortaleza S.A. es el órgano responsable de realizar las siguientes tareas:

- Revisar, aprobar, realizar seguimientos y vigilancia al cumplimiento de estrategias y políticas para la gestión del riesgo operacional del Banco Fortaleza S.A.
- Aprobar límites prudenciales para la gestión del riesgo operacional, asegurándose que las gestiones de riesgo operacional implementadas por la Gerencia General y la Unidad de Riesgo estén enmarcadas en el cumplimiento de estos límites.

b) COMITÉ DE RIESGO

El Comité de Riesgo del Directorio será responsable de las siguientes tareas:

⁹ Manual de Funciones, BANCO FORTALEZA S.A.2011

- Proponer a los miembros del directorio políticas para la gestión del riesgo operacional y reformas pertinentes cuando corresponda.
- Proponer a los miembros del directorio, los límites respectivos relacionados con la gestión del riesgo operacional.
- Informar al directorio sobre la exposición al riesgo operacional de la entidad, así como el cumplimiento de los límites de exposición a este riesgo.
- Conocer, evaluar y efectuar seguimientos a las observaciones y recomendaciones que con distintos motivos, formule la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

c) UNIDAD DE RIESGO

- Identificar y documentar los riesgos operacionales implícitos en cada uno de los procesos que describen el quehacer de cada unidad del Banco Fortaleza.
- Desarrollar e implementar las metodologías que permitirán conocer y evaluar los principales riesgos operacionales y así enfocar los esfuerzos de control para su mitigación en las áreas de mayor sensibilidad, y mejorar los procesos de toma de decisiones.
- Proponer los niveles de tolerancia para cada tipo de riesgo identificado y evaluado, definiendo sus causas, orígenes o factores de riesgo.
- Monitorear y controlar el riesgo de forma independiente a las áreas de negocio.
- Promover una cultura de Riesgo Operacional, a través de la divulgación de documentos informativos, para crear conciencia en los funcionarios, sobre la necesidad de considerar el Riesgo Operacional en el proceso de toma de decisiones.
- Elaborar y actualizar los documentos marco de políticas, procedimientos y metodologías.

- Desarrollar y administrar el registro de eventos de Riesgo Operacional proporcionado por las unidades o dueños de procesos.
- Realizar el seguimiento de los procedimientos y planes de acción relacionados con el sistema de gestión de Riesgo Operacional.
- Reportar trimestralmente al Comité de Riesgo la evaluación del Riesgo Operacional aspectos relacionados a la gestión de riesgo operacional.

d) ALTA GERENCIA

- La Alta Gerencia es responsable de poner en práctica el marco estructural del sistema del riesgo operacional aprobado por el Directorio, el cual deberá ser aplicado de manera consistente en todas las actividades, procesos y sistemas relevantes del Banco Fortaleza S.A.
- De igual manera, es responsable de velar por el cumplimiento de las políticas, estrategias y procedimientos aprobados para la gestión del riesgo operacional, y de establecer acciones correctivas si las mismas no se cumplen, se cumplen parcialmente o de manera incorrecta.
- La Gerencia General deberá instruir a las Gerencias de División para que estas asigne a los responsables del reporte de eventos de pérdida de manera mensual. Esta información deberá ser proporcionada a la unidad de riesgo para coadyuvar a las actividades necesarias en la gestión de riesgo operacional.

CAPÍTULO IV

DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA

I. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN Y RESULTADOS LOGRADOS

La institución proporciono una definición del riesgo operacional y especifico de los principios de identificación, medición, monitoreo, control, mitigación y divulgación del riesgo operacional y sus resultados de las aplicaciones de directrices básicas de un sistema de gestión de riesgo operacional.

El Banco Fortaleza S.A. ha mejorado e implementado Políticas de Riesgo Operacional y Manual de Procedimientos de Gestión de Riesgo Operacional.

Con respecto a la probabilidad de ocurrencia o frecuencia que se produzca un evento de pérdida operativa se pudo determinar qué Banco se encuentra en el nivel bajo en la escala 2.

Después de la medición de las incidencias que tuvo el riesgo operacional identificado en el patrimonio de Banco Fortaleza y la capacidad de cuantificar las actividades se midió el riesgo en una escala de 4, siendo dicha incidencia mínima en el patrimonio neto; siendo en porcentaje de un 10% del patrimonio lo que nos establece un nivel medio.

Con respecto a la estrategia de mitigación de riesgo operacional, de acuerdo al factor de exposición resultante de la multiplicación de frecuencias por la severidad de los riesgo se obtuvo que la Institución está en el factor de exposición en de 17 a 32 lo que de nuestra que el tipo de exposición es medio, dando una estrategia de mitigación o nivel de tolerancia aceptada o transferible.

Los indicadores resaltan la solidez y solvencia del Banco Fortaleza S.A. son el resultado de las gestiones efectuadas; dichos indicadores los reflejamos en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 8¹⁰
EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA
EXPRESADO EN MILES DE \$US

DETALLE	2008	2009	2010	2011	2012
Total Activos	67.244	70.747	93.234	123.668	178.146
Cartera de Créditos	48.318	55.262	67.816	92.830	131.118
Cartera en mora	950	1.541	1.917	1.980	2.405
Previsiones	1.766	1.975	2.777	3.083	3.532

DETALLE	2008	2009	2010	2011	2012
Total Pasivos	61.265	62.126	81.964	108.441	155.642
Cajas de Ahorro	14.007	22.238	19.259	25.716	32.063
DPF's	30.708	29.644	51.897	70.479	106.510

DETALLE	2008	2009	2010	2011	2012
Patrimonio	5.980	8.621	11.269	15.227	22.504
Utilidad	200	647	1.815	2.738	2.270

DETALLE	2008	2009	2010	2011	2012
Índice de Mora	2,0%	2,8%	2,8%	2,1%	1,8%
Cobertura	186,0%	159,1%	183,7%	201,9%	214,9%
Índice de Liquidez	28,3%	22,5%	25,0%	23,7%	26,9%
ROE (Patrimonio Promedio)	3,4%	8,3%	19,3%	21,5%	10,9%

Fuente: Banco Fortaleza S.A.
Elaboración: Banco fortaleza S.A.

El cuadro anterior demuestra la solidez de Banco Fortaleza que a través de los años mejoro considerablemente; dicha mejora demuestra que la institución implemento el riesgo operacional en las tareas que desempeñan todos los funcionarios de manera eficiente y eficaz.

De forma general se observa mejores resultados por el incremento del total de activos.

Realizaremos un análisis más detallado en los cuadros y graficas que se muestran a continuación:

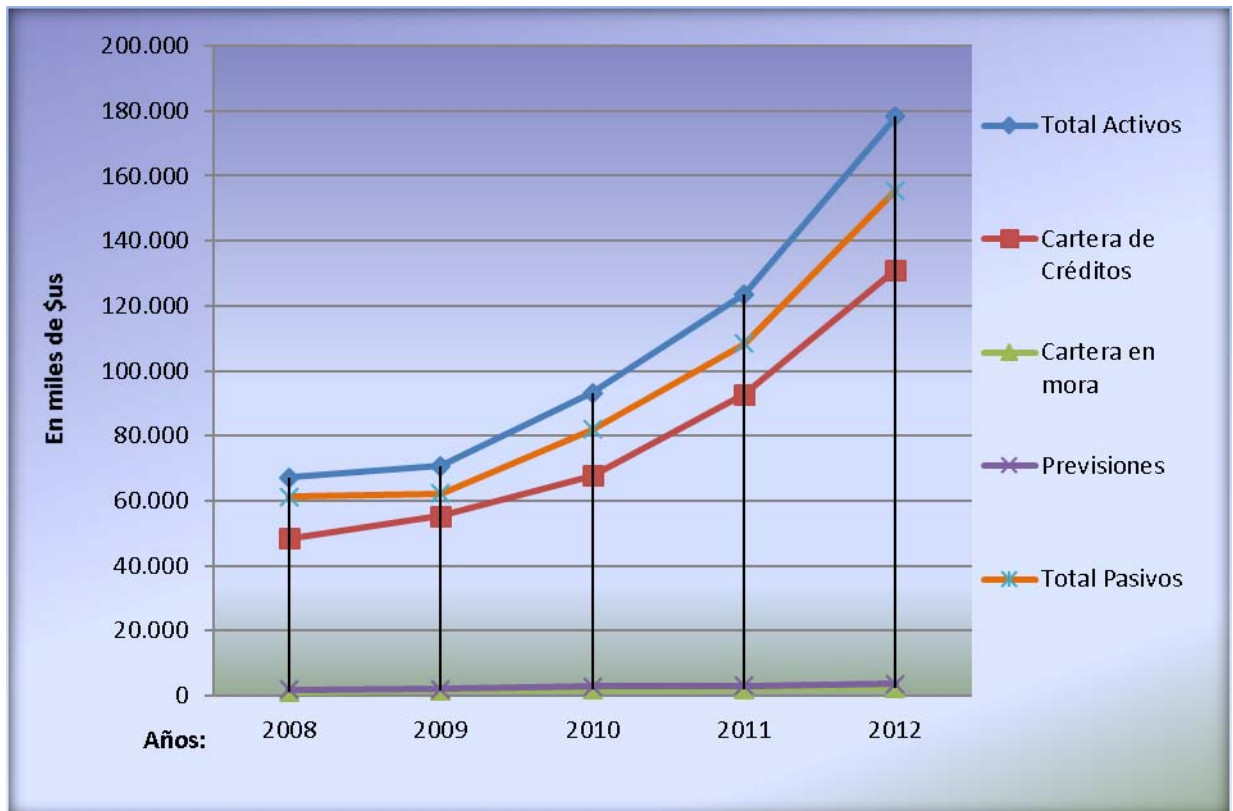
¹⁰ Memoria Institucional – Gestiones : 2010, 2011, 2012

**CUADRO N° 9
INDICADORES
EXPRESADO EN MILES DE \$US**

Detalle	2008	2009	2010	2011	2012
Total Activos	67.244	70.747	93.234	123.668	178.146
Cartera de Créditos	48.318	55.262	67.816	92.830	131.118
Cartera en mora	950	1.541	1.917	1.980	2.405
Previsiones	1.766	1.975	2.777	3.083	3.532
Total Pasivos	61.265	62.126	81.964	108.441	155.642

Fuente: Banco Fortaleza S.A.
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 1
INDICADORES
EXPRESADO EN MILES DE \$US**



Fuente: Banco Fortaleza S.A.
Elaboración: Propia

Como resultado de la mejora continua en la administración del riesgo operacional se tiene:

Los activos se incrementaron en un 2,65 veces del año 2008 al 2012 lo que representa un crecimiento en: Cartera (capital prestado más los productos financieros), Inversiones (en otras entidades de intermediación financiera y depósitos en el Banco Central de Bolivia), Bienes realizables (bienes realizables están registrados a su valor de adjudicación, valor en libros o valores estimados de realización, el que fuese menor), Bienes de uso (contabilizados a su costo de adquisición, menos la correspondiente depreciación acumulada) y otros activos (contabilizados a su valor de adquisición y se amortizan por un período estimado de vida útil no mayor a cuatro años); entre otras.

Con respecto a la Cartera de Crédito, Cartera en Mora y Provisiones el año 2012 hubo un incrementaron de casi 3 veces más con respecto al año 2008, en cada una, siendo de gran importancia el incremento de la cartera que representa uno de los motores de la Institución.

El pasivo se incrementaron en un 2,54 veces del año 2008 al año 2012 lo que representa un qué Banco Fortaleza S.A. cuenta con mayores obligaciones entre: Obligaciones, Financiamientos entidades financieras, Otras cuentas por pagar, Obligaciones subordinadas, Otras operaciones pasivas.

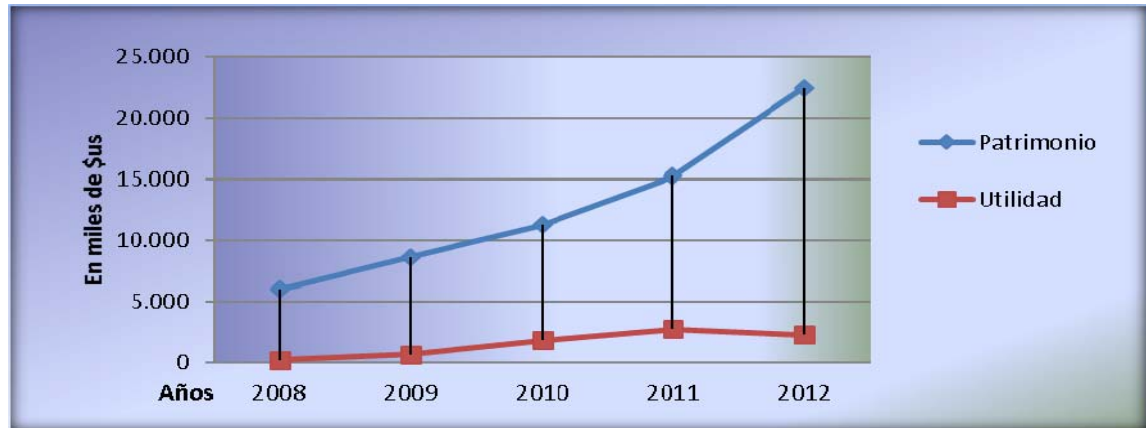
**CUADRO N° 10
INDICADORES
EXPRESADO EN MILES DE \$US**

DETALLE	2008	2009	2010	2011	2012
Patrimonio	5.980	8.621	11.269	15.227	22.504
Utilidad	200	647	1.815	2.738	2.270

Fuente: Banco Fortaleza S.A.

Elaboración: Banco Fortaleza S.A.

**GRAFICO Nº 2
INDICADORES
EXPRESADO EN MILES DE \$US**



**Fuente: Banco Fortaleza S.A.
Elaboración: Propia**

El patrimonio se incremento en la gestión 2012 en más de 16 millones de dólares americanos con respecto a la gestión 2008; tomando en cuenta que la Institución comenzó a desarrollar sus actividades como Banco desde el año 2012 se puede observar que el patrimonio se incremento de la gestión 2011 a la gestión 2012 en un 47.79%.

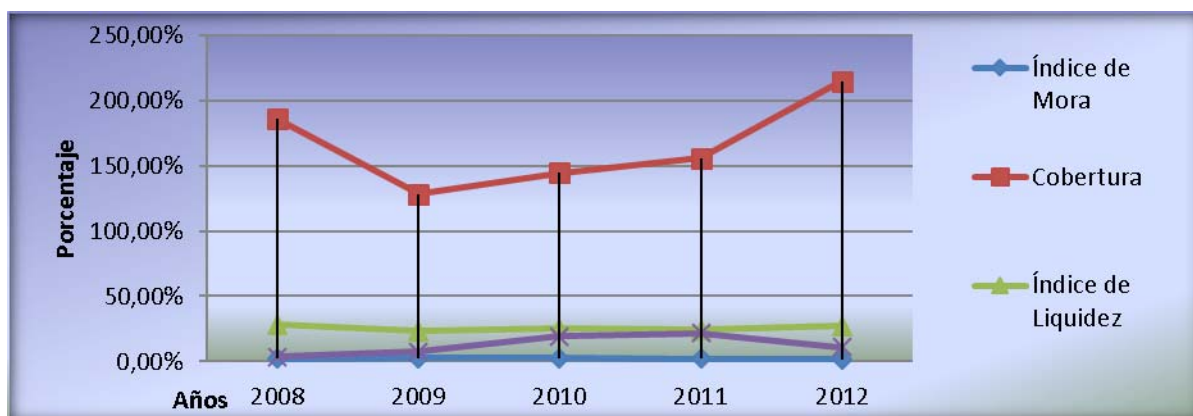
Si bien la utilidad de Banco Fortaleza S.A. del año 2008 al año 2012 tuvo un incremento de un 8.81%, entre las gestiones 2011 a la 2012 hubo un decrecimiento de un 20.62% esto fue a causa que en la gestión 2011 se ha consolidado el sistema de gestión de riesgo operacional donde se desarrollo políticas, procedimientos y herramientas.

**CUADRO Nº 11
RESULTADOS DE RATIOS
EXPRESADO EN PORCENTAJE**

DETALLE	2008	2009	2010	2011	2012
Índice de Mora	2,00%	2,80%	2,80%	2,10%	1,80%
Cobertura	186,00%	128,20%	144,80%	155,70%	214,90%
Índice de Liquidez	28,30%	23,00%	25,00%	24,30%	26,90%
ROE (Patrimonio Promedio)	3,40%	7,30%	19,30%	21,50%	10,90%

**Fuente: Banco Fortaleza S.A.
Elaboración: Propia
GRAFICO Nº 3**

RESULTADOS DE RATIOS EXPRESADO EN PORCENTAJE



Fuente: Banco Fortaleza S.A.

Elaboración: Propia

En 2012, la utilidad del Banco Fortaleza S.A. alcanzó un total de \$US 2.3 millones, cifra que representó una disminución de 17.1% con respecto a los \$US 2.7 millones del año 2011.

La rentabilidad medida sobre el patrimonio promedio alcanzó a 21.5% indicador atenuado levemente por la incorporación de capital adicional en el último trimestre de la gestión 2011, con respecto a la rentabilidad en la gestión 2012 el patrimonio promedio alcanzó a 10.9%.

Estos indicadores muestran una estabilidad en el crecimiento de la institución y en el margen financiero originado principalmente por el crecimiento de las colocaciones y, acompañado de una gestión importante en el fondeo y las inversiones.

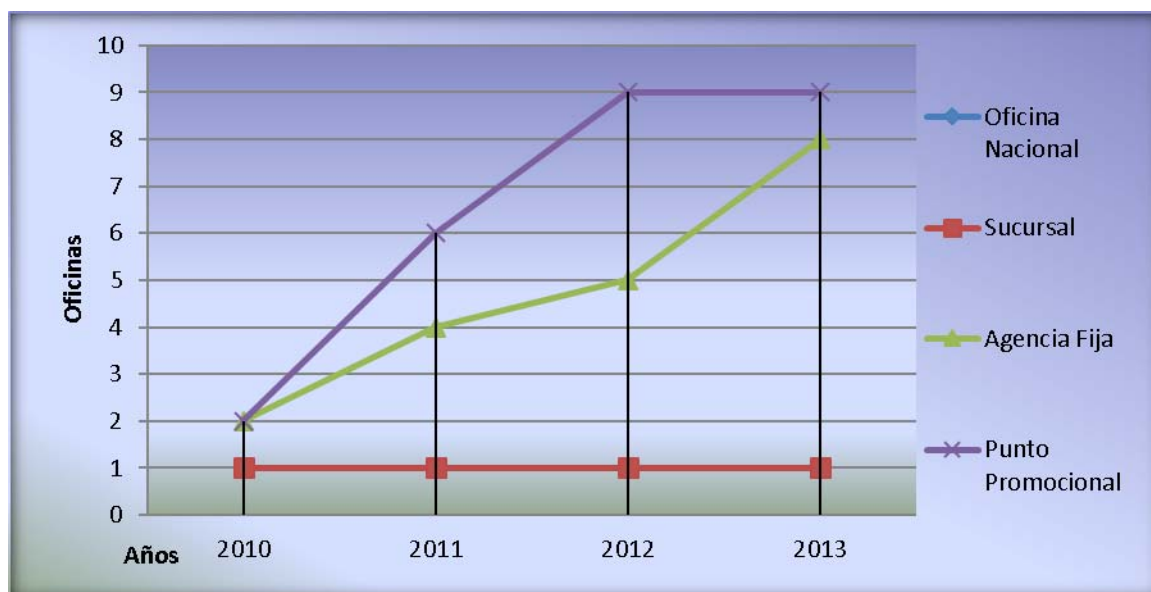
CUADRO N° 12 OFICINAS BANCO FORTALEZA - REGIONAL LA PAZ APERTURA DE AGENCIAS FIJAS Y PUNTOS PROMOCIONALES

	2010	2011	2012	2013
Oficina Nacional	1	1	1	1
Sucursal	1	1	1	1
Agencia Fija	2	4	5	8
Punto Promocional	2	6	9	9
Tota	6	12	16	19

Fuente: Banco Fortaleza S.A.

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 4
OFICINAS BANCO FORTALEZA - REGIONAL LA PAZ
APERTURA DE AGENCIAS FIJAS Y PUNTOS PROMOCIONALES



Fuente: Banco Fortaleza S.A.

Elaboración: Propia

En el caso del crecimiento de Banco Fortaleza en cuanto a infraestructura la gestión 2010 con respecto a la gestión 2013, los puntos promocionales se incrementaron de 2 a 9 y las Agencia Fijas de 2 a 8, lo que de nuestra la estabilidad en el mercado financiero.

Después la inversión que realizaron los socios de Fortaleza en la transformación a Banco se incrementaron las Agencias fijas de la gestión 2011 a la gestión 2012 de 5 a 8.

CUADRO N° 13

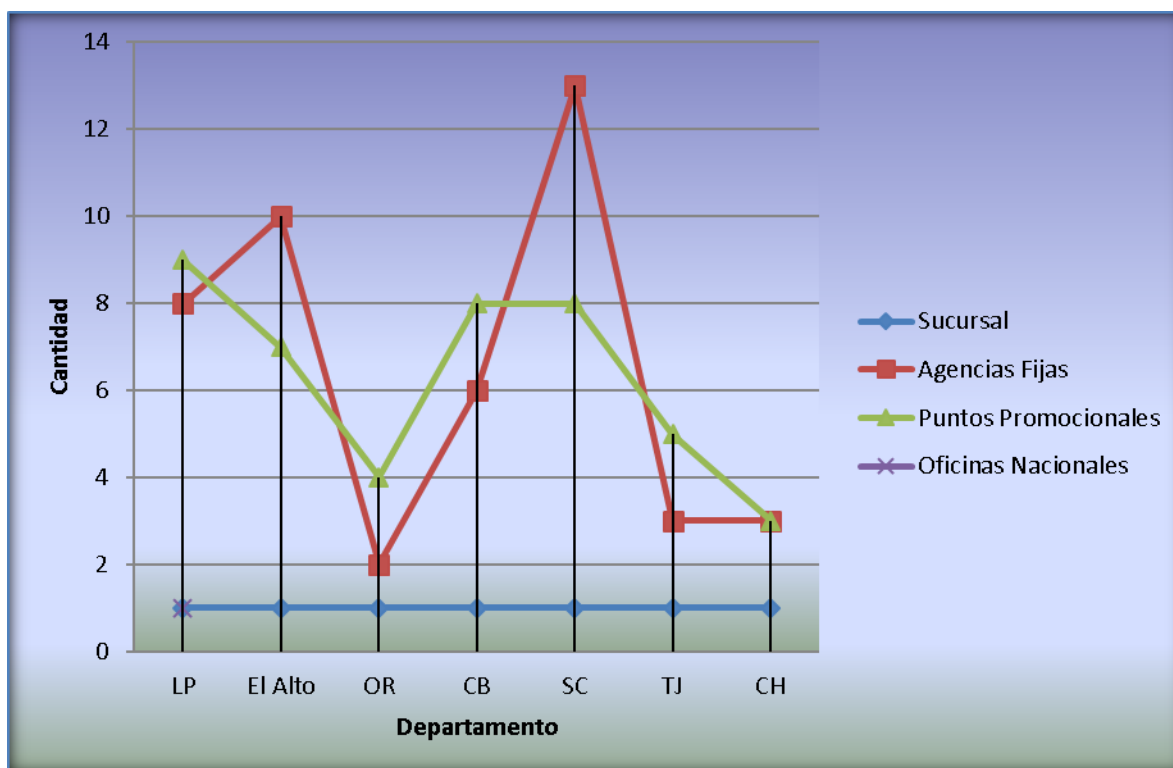
CUADRO RESUMEN
OFICINAS BANCO FORTALEZA
APERTURA DE AGENCIAS FIJAS Y PUNTOS PROMOCIONALES

	LP	El Alto	OR	CB	SC	TJ	CH	Total
Sucursal	1	1	1	1	1	1	1	7
Agencias Fijas	8	10	2	6	13	3	3	45
Puntos Promocionales	9	7	4	8	8	5	3	44
Oficinas Nacionales	1	-	-	-	-	-	-	1
Total	19	18	7	15	22	9	7	

Fuente: Banco Fortaleza S.A.

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 5
CUADRO RESUMEN
OFICINAS BANCO FORTALEZA
APERTURA DE AGENCIAS FIJAS Y PUNTOS PROMOCIONALES



Fuente: Banco Fortaleza S.A.

Elaboración: Propia

En general Banco Fortaleza S.A. cuenta con: Sucursal, Agencias Fijas, Puntos Promocionales, Oficinas Nacionales que permitan al usuario mayor comodidad y se incremento el requerimiento de personal capacitado para una atención al público.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones del presenta trabajo son las siguientes:

❖ CONCLUSIÓN

La implementación de la política de riesgo operacional tuvo un periodo de cinco años de registros de resultados que conforman una base de datos significativa.

Los resultados alcanzados por la Entidad Financiera permiten establecer la adecuada implementación de la gestión de riesgo operacional en las actividades operativas.

En concordancia con las políticas relativas a impulsar y fortalecer la cultura sobre la gestión del Riesgo Operacional, se incluyo en el plan interno de Capacitación, la programación necesaria para capacitar al personal sobre la importancia de la conciencia de la aplicación riesgo operacional en las labores diarias, así como la enseñanza de conceptos de temas y otros aspectos complementarios.

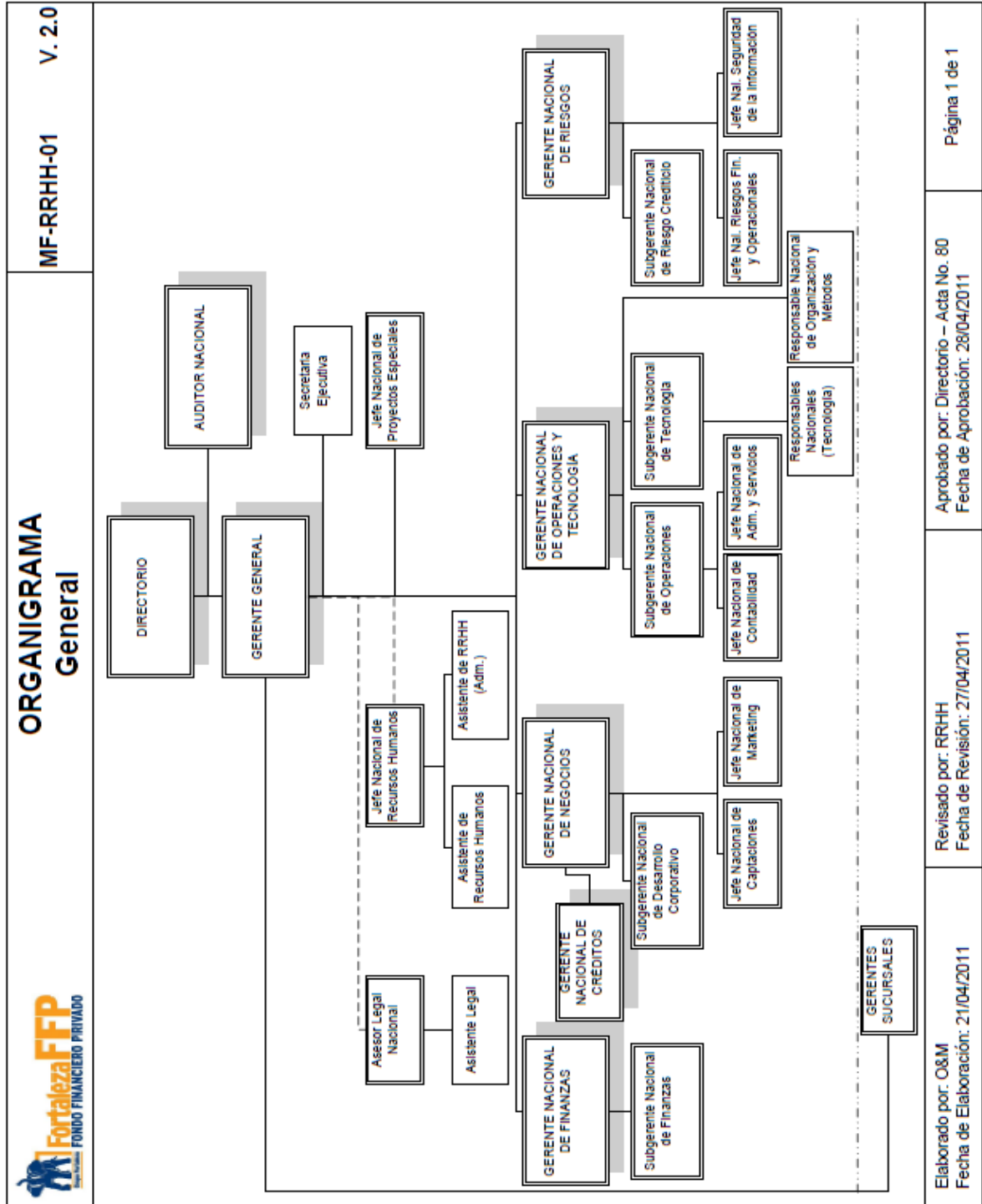
❖ RECOMENDACIÓN

La Gestión de Riesgo Operacional, deberá continuar siendo aplicada consistentemente a través de todos los niveles de gestión, como parte integrante del conjunto de políticas y directrices estratégicas de la institución que involucra a los niveles jerárquicos, administrativos y operativos.

Los documentos de la gestión de riesgo operacional: documentos básicos, manuales de procedimientos y políticas, permiten la adecuada gestión de riesgo en las entidades de intermediación financiera, pudiendo aplicarse en otras instituciones financieras.

Constituyendo un sistema de gestión de riesgo operacional el conjunto de políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, riesgo de eventos de riesgo operacional, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación, mediante los cuales el Banco Fortaleza S.A. gestiona el riesgo operacional; se recomienda dar a conocer a todos los niveles de la Institución y poner en práctica los procesos necesarios para su adecuada evaluación como resultado de su implantación.

ORGANIGRAMA GENERAL – FORTALEZA FFP



El presente organigrama fue como estaba organizada la Institución, antes de su transformación a Banco.

ANEXO N° 3

INDICADORES DE RIESGO OPERATIVO

Riesgo Personal - Internos	Límite Legal	Limite Interno
% Rotación de personal	X	< = 5 %
% Rotación de personal Cajas	X	< = 10 %
% Rotación de personal Oficiales y Analistas de Negocios	X	< = 8 %
% Funcionarios capacitados	X	> = 15 %
% de capacitación personal Operaciones	X	> = 20 %
% de empleados con más de dos gestiones sin tomar vacaciones	X	> = 5 %
Manuales de funciones aprobados por directorio	X	< = 1 año
Organigrama aprobado por Directorio	X	< = 1 año
Vigencia pólizas de fidelidad para directores y empleados	> 0 meses	> = 0 meses

Riesgo de Procedimientos - Internos	Límite Legal	Limite Interno
Cant. Multas encaje electrónico	X	Anual < = 2,4° trim < = 2
Cant. Multas anexos sementarles	X	Anual < = 5,4° trim < = 5
Cant. Multas tasas electrónicas	X	Anual < = 4,4° trim < = 4
Cant. Multas otros	X	Anual < = 2,4° trim < = 2
% de reclamos de clientes no respondidos en los primeros cinco días hábiles	X	= 0 %
% de reclamos de clientes subsanados en los primeros cinco días hábiles	X	> = 60 %
% de reclamos de clientes subsanados entre el sexto y decimo día hábil	X	< = 30 %
% de reclamos de cliente subsanados entre decimoprimer y vigésimo día hábil	X	< = 10 %
% de reclamos de clientes no subsanados mayor a 20 días hábiles	X	= 0 %
observaciones pendientes de Auditoría Interna	X	< = 270
Observaciones pendientes de ASF	X	< = 180
observaciones pendientes de Auditoría Externa	X	< = 270

Riesgo Legal - Internos	Límite Legal	Limite Interno
Recuperaciones reales / Recuperaciones presupuestadas	X	> = 70 %
Juicios con antigüedad mayor a tres años	X	< = 30 %

ANEXO N° 4

MÉTODO DEL INDICADOR BÁSICO¹¹

Este método está en función de ingresos netos. Es equivalente a un porcentaje fijo (α) de los ingresos brutos anuales medios de los tres últimos años:

$$\text{KBIA} = \text{GI} \times \alpha$$

Donde:

KBIA = Requerimiento de capital en el Método del Indicador Básico

GI = Ingresos brutos anuales medios de los tres últimos años

α = 15%, fijado por el Comité de Basilea

Ingresos brutos: ingresos netos por intereses más otros ingresos netos ajenos a intereses (medida bruta de cualquier provisión dotada, excluye los beneficios / pérdidas realizados de la venta de valores de la cartera de inversión y excluye partidas extraordinarias o irregulares).

¹¹ García, Juan. "Los tres pilares de los sistemas de información de Basilea II" Abril de 2005.

ANEXO N° 5

LINEAS DE NEGOCIOS¹²

Nivel 1	Definición General	Nivel 2	Grupos de Actividades (Nivel 3)
Finanzas empresariales o corporativas	Acuerdos bancarios que se proporcionan a las grandes compañías comerciales, compañías multinacionales, instituciones multinacionales, instituciones financieras no bancarias, departamentos del gobierno, entre otros.	Finanzas Corporativas	Funciones y adquisiciones, suscripción de emisiones, privatizaciones, totalización, servicios de estudios, deuda (publica, alto rendimiento), acciones, sindicaciones, ofertas Publicas iníciales, colocaciones privadas en mercados secundarios.
		Finanzas Municipales y de Gobierno	
		Banca de inversión	
		Servicios de asesoramiento	
Negociación y ventas	Operaciones de tesorería, compra y venta de valores, divisas y materias primas por cuenta propia y de clientes.	Ventas	Renta fija, renta variable, divisas, productos básicos, crédito, financiación, posiciones propias en valores, prestamos y operaciones con pacto de compra, intermediación, deuda, intermediación unificada (prime brokerage)
		Generación de Mercado	
		Posiciones Propietarias	
		Tesorería	
Pagos y liquidación	Actividades relacionadas con pagos y cobros, transferencias interbancarias de fondos, compensación y liquidación	clientes externos	Pagos y recaudaciones, transferencia de fondos, compensación y liquidación (las pérdidas derivadas de las operaciones de pago y liquidación relacionadas con las actividades propias del Banco se incorporan al historial de pérdidas de la línea de negocios afectada)
Servicios de agencia	Funcionando como agentes de emisión y pago a empresas clientes, proporcionando servicios de custodia, entre otros.	Custodia	Contratos de plica, certificados de depósito, operaciones de sociedades (clientes) para préstamo de valores
		Agencia a Empresas	Agente de emisiones y pagos

¹² García, Juan. "Los tres pilares de los sistemas de información de Basilea II" Abril de 2005.

		Fidecomisos a Empresas	
Administración de Activos	Administración de fondos de clientes de manera conjunta, separada, minorista, institucional, abierta o cerrada según el mandatario	Administración discrecional de fondos	Agrupados, segregados, minoristas, institucionales, cerrados, abiertos, participaciones accionariales
		Administración no discrecional de fondos	Agrupados, segregados, minoristas, institucionales, de capital fijo, de capital variable.
Intermediación minorista	Servicios de intermediación que se ofrecen a clientes que son inversores minoristas, más que inversionistas institucionales	intermediación minorista	Ejecución y servicio completo
Banca Minorista	Acuerdos de financiación para clientes particulares, clientes minoristas y pequeñas compañías (tales como prestamos, tarjetas de crédito, etc.) así como de otras facilidades, como fideicomisos y patrimonios y asesoramiento sobre inversiones.	Banca Minorista	Préstamos y depósitos de clientes minoristas, servicios bancarios, fideicomisos y testamentarias
		Banca Privada	Préstamos y depósitos de particulares, servicios bancarios, fideicomisos y testamentarias, y asesoramiento de inversión
		Servicios de Tarjetas	Tarjetas de empresas / comerciales, de marca privada y minoristas
Banca Comercial	Acuerdos de financiación para compañías comerciales, incluida la financiación de proyectos, propiedades inmobiliarias, comercio exterior, factoring, leasing, garantías, letras de cambio, y otros	Banca Comercial	Financiación de proyectos, bienes raíces, financiación de exportaciones, financiación comercial, factoring arrendamiento financiero, préstamo, garantías, letras de cambio

ANEXO N° 6

MÉTODO ESTÁNDAR13

El cual está en función de líneas de negocio. En este enfoque, las actividades de la entidad se dividen en 8 líneas de negocio. Dentro de cada línea, el ingreso bruto es indicador para aproximar la magnitud del negocio operacional y, por lo tanto del riesgo de operaciones.

$$KTSA = \Sigma (GI1-8 \times \beta1-8)$$

Donde:

KTSA = Requerimiento de capital en el Método Estandarizado

GI1-8 = Ingresos brutos anuales medios de los tres últimos años para cada línea de negocio

β 1-8 = Porcentaje fijado por el Comité de Basilea

Línea de Negocio	Factor β
Finanzas corporativas	18%
Negocios y ventas	18%
Banca minorista	12%
Banca Comercial	15%
Liquidación y pagos	18%
Servicios de agencia	15%
Administración de activos	12%
Intermediación minorista	12%

¹³ Garcia, Juan. "Los tres pilares de los sistemas de información de Basilea II" Abril de 2005.

ANEXO N° 7

SERVICIOS

Se reciben y realizan:	La Paz	El Alto	Oruro	Cbba	S. Cruz	Sucre	Tarija
Pago de Impuestos							
Inmuebles	X	X	X	X	X	X	X
Vehículos							
Patentes							
Formularios SIN							
Pago de Servicios							
De La Paz	X	X					
Epsas	X	X					
Entel	X	X	X	X	X	X	X
Viva	X	X	X	X	X	X	X
Tigo	X	X	X	X	X	X	
AXS	X	X		X	X		
Multivisión	X	X		X	X		
Interact TV				X			
Comteco				X			
Elfec				X			
CRE					X		
COPLAN					X		
Saguapac					X		
COOPAGUA (1ro de Mayo)					X		
Cosmol (Montero)					X		
Cotas					X		
DIGITAL TV					X		
CESSA						X	
COTES						X	
COTES TV						X	
Pago de Beneficios							
Renta Dignidad y otros.	X	X	X	X	X	X	X

ANEXO N° 8

EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

EXPRESADO EN MILES DE \$US

DETALLE	2008	2009	2010	2011	2012
Total Activos	67.244	70.747	93.234	123.668	178.146
Cartera de Créditos	48.318	55.262	67.816	92.830	131.118
Cartera en mora	950	1.541	1.917	1.980	2.405
Previsiones	1.766	1.975	2.777	3.083	3.532

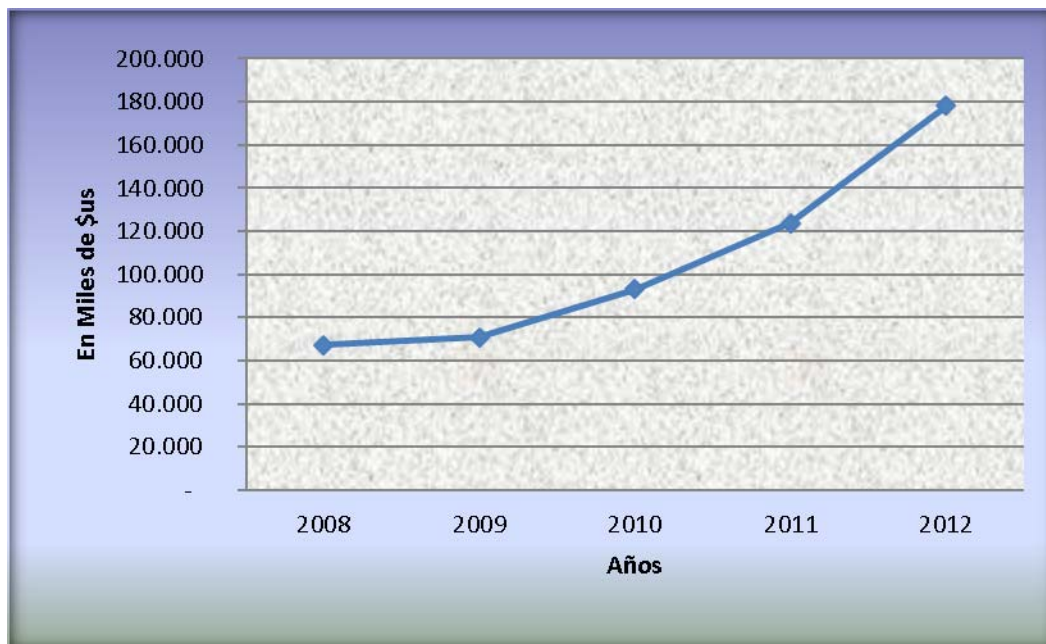
DETALLE	2008	2009	2010	2011	2012
Total Pasivos	61.265	62.126	81.964	108.441	155.642
Cajas de Ahorro	14.007	22.238	19.259	25.716	32.063
DPF's	30.708	29.644	51.897	70.479	106.510

DETALLE	2008	2009	2010	2011	2012
Patrimonio	5.980	8.621	11.269	15.227	22.504
Utilidad	200	647	1.815	2.738	2.270

DETALLE	2008	2009	2010	2011	2012
Índice de Mora	2,00%	2,80%	2,80%	2,10%	1,80%
Cobertura	186,00%	159,10%	183,70%	201,90%	214,90%
Índice de Liquidez	28,30%	22,50%	25,00%	23,70%	26,90%
ROE (Patrimonio Promedio)	3,40%	8,30%	19,30%	21,50%	10,90%

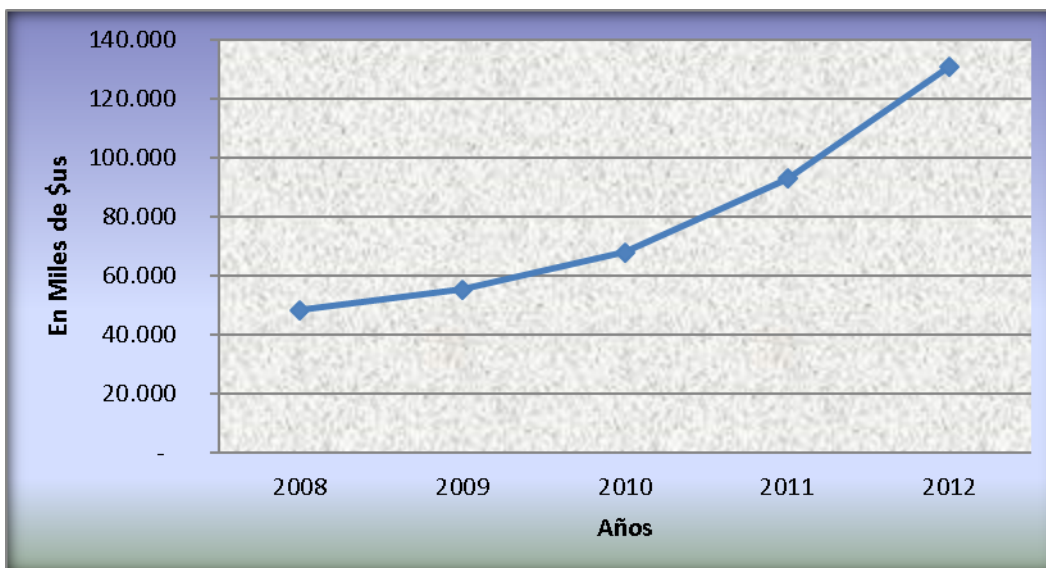
NOTA.- Las presentes gráficas son la interpretación del cuadro anterior

GRAFICA N° 6
TOTAL ACTIVOS



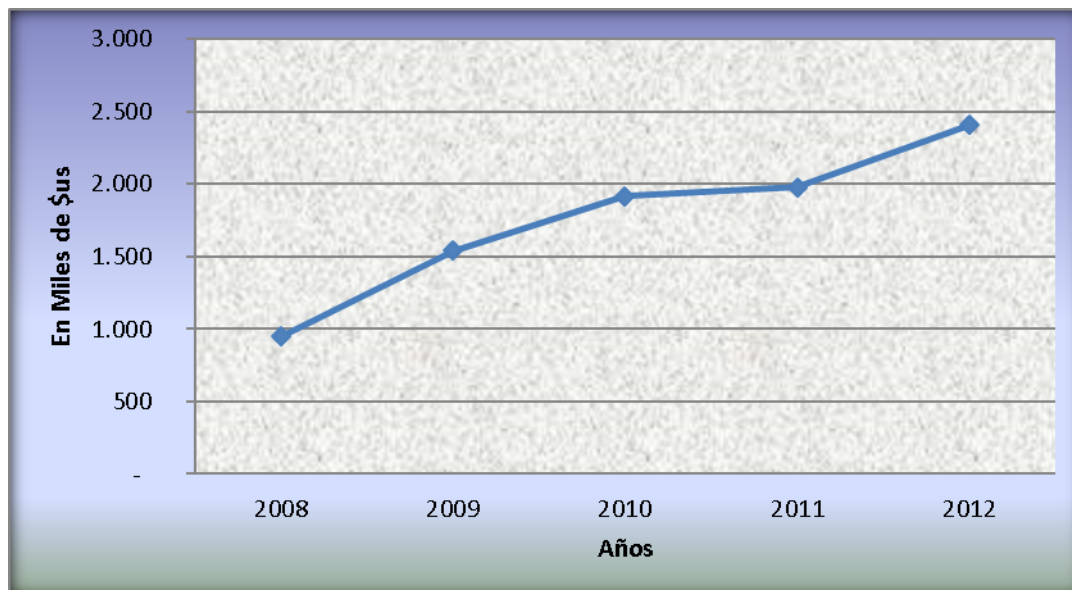
Fuente: Banco Fortaleza S.A.
Elaboración: Propia

GRAFICA N° 7
CARETERA DE CREDITOS



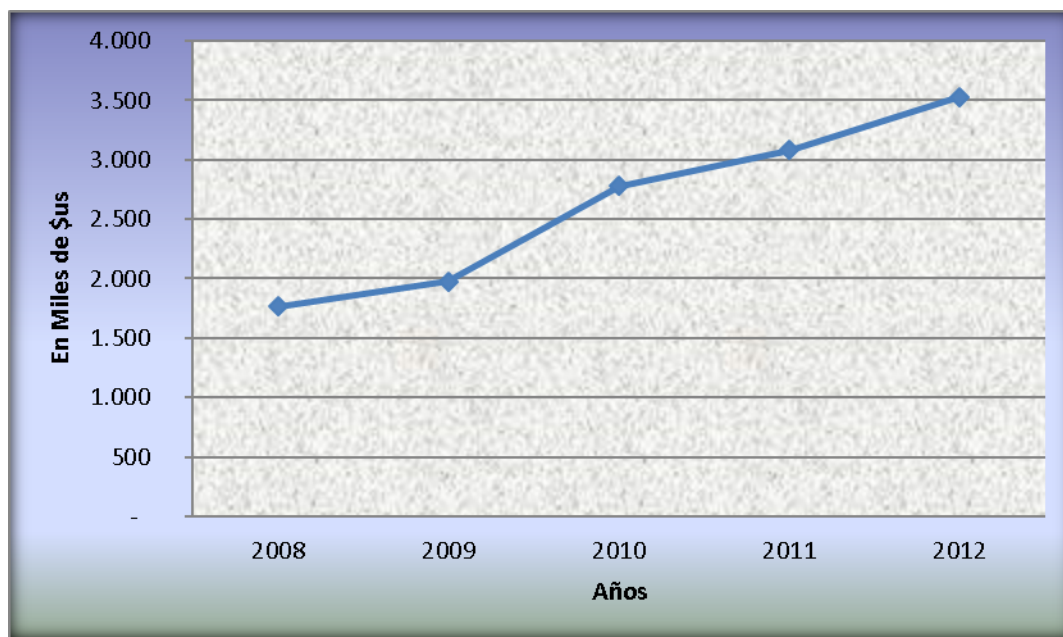
Fuente: Banco Fortaleza S.A.
Elaboración: Propia

GRAFICA N° 8
CARTERA N MORA



Fuente: Banco Fortaleza S.A.
Elaboración: Propia

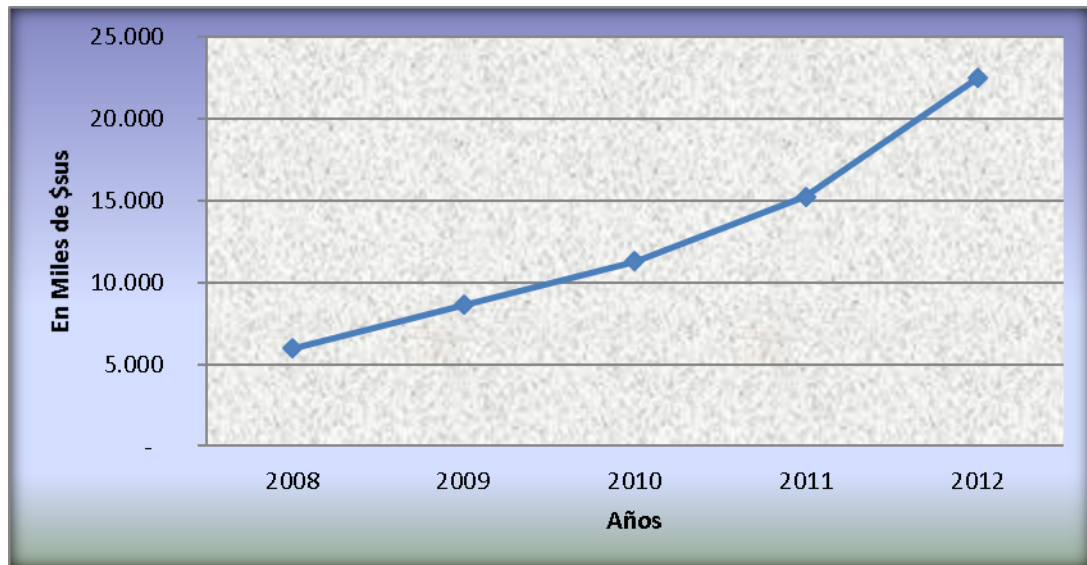
GRAFICA N° 9
PREVISIONES



Fuente: Banco Fortaleza S.A.
Elaboración: Propia

GRAFICA N° 10

PATRIMONIO

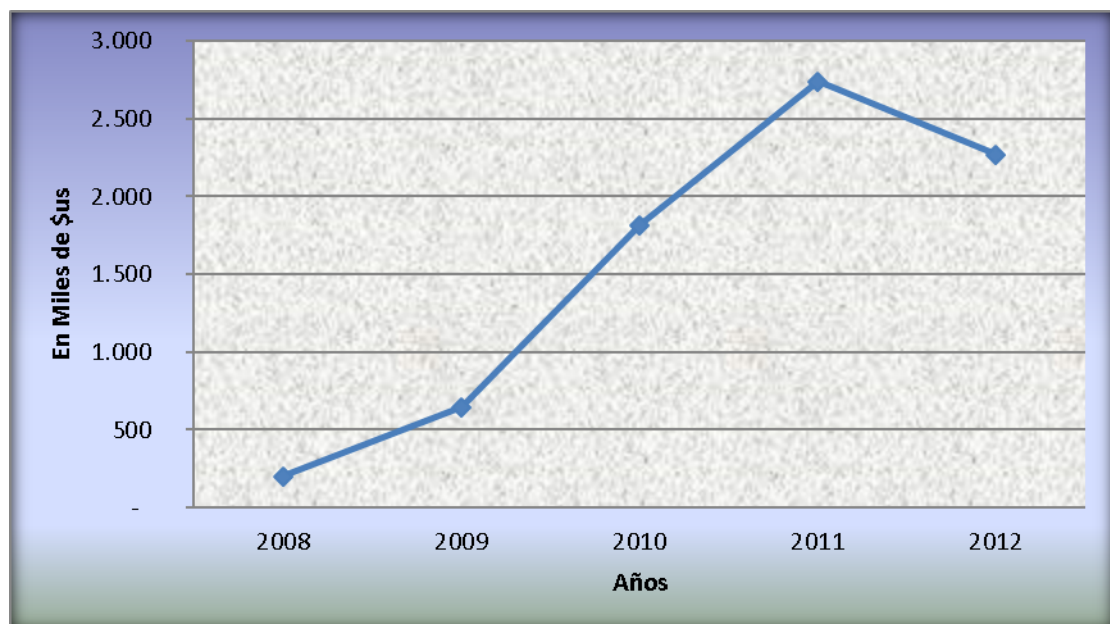


Fuente: Banco Fortaleza S.A.

Elaboración: Propia

GRAFICA N° 11

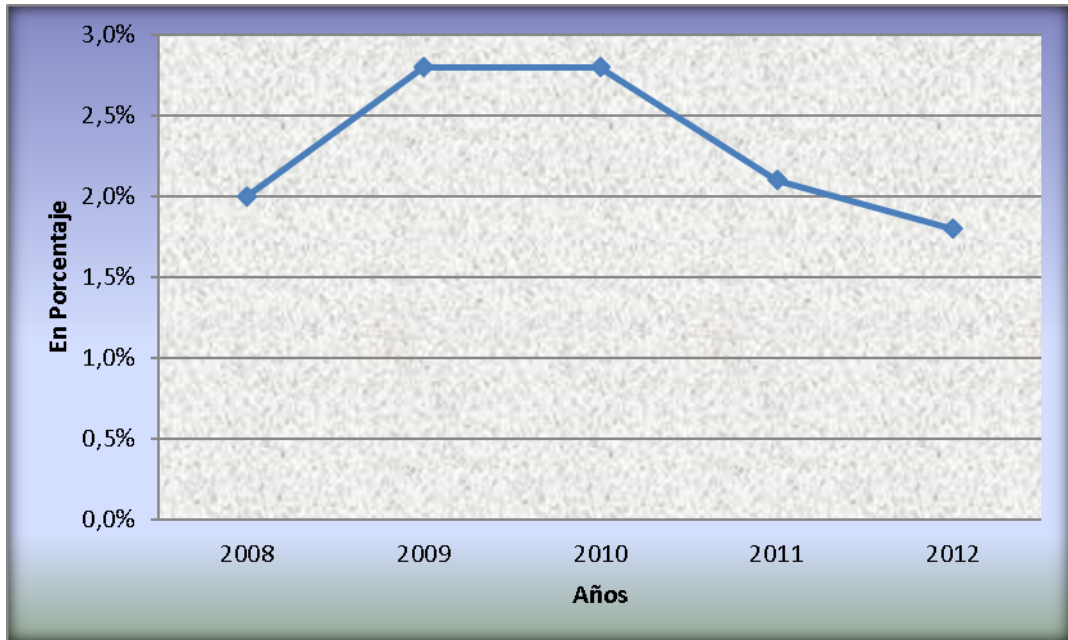
UTILIDAD



Fuente: Banco Fortaleza S.A.

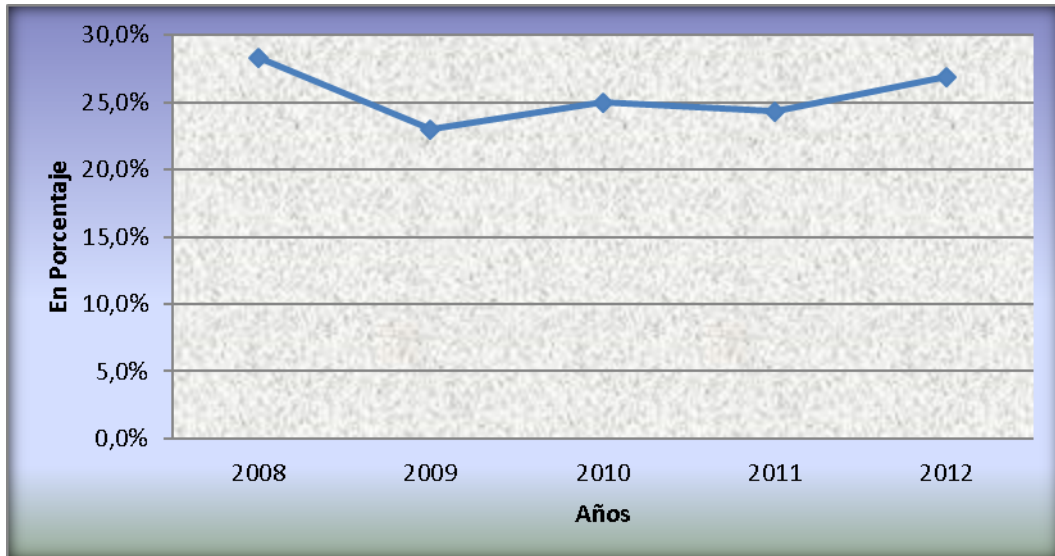
Elaboración: Propia

GRAFICA N° 12
INDICE DE MORA



Fuente: Banco Fortaleza S.A.
Elaboración: Propia

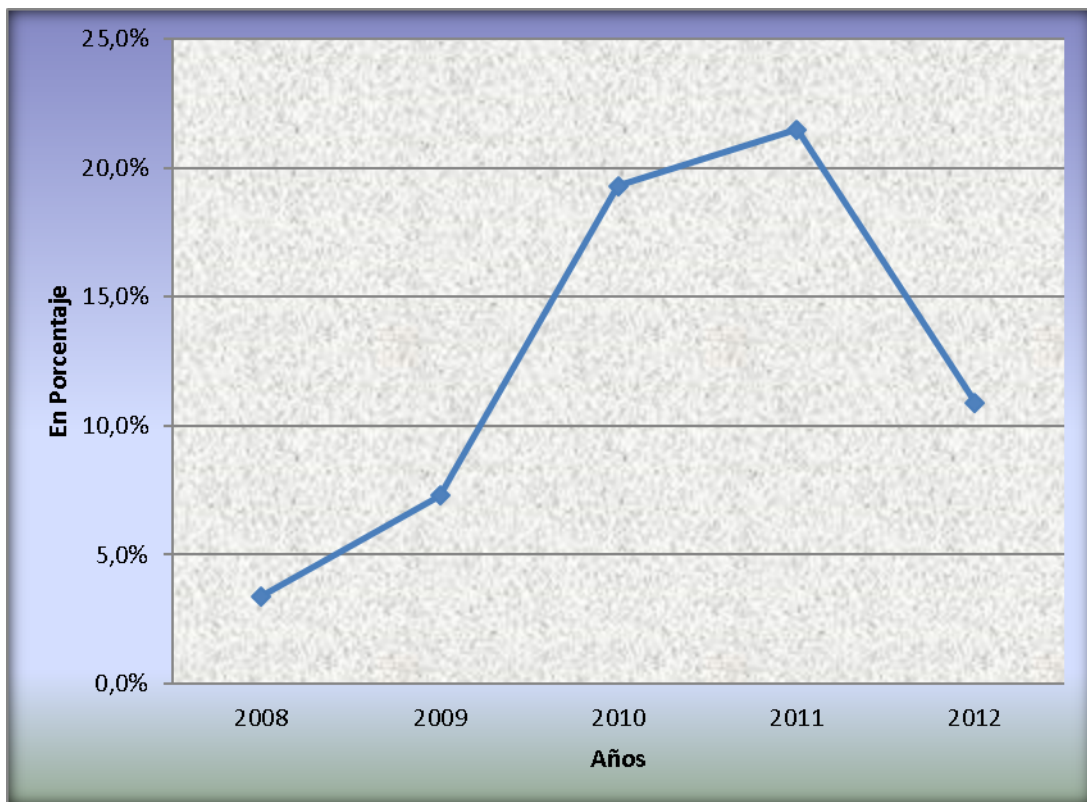
GRAFICA N° 13
INDICE DE LIQUIDEZ



Fuente: Banco Fortaleza S.A.
Elaboración: Propia

GRAFICA N° 14

ROE (PATRIMONIO PROMEDIO)



Fuente: Banco Fortaleza S.A.
Elaboración: Propia

ANEXO N° 9
BANCO FORTALEZA S.A
INFORME FINAL DE CALIFICACIÓN DE RIESGO¹⁴

A. INFORMACIÓN GENERAL.

El informe de calificación adjunto resume el fundamento de la calificación y la calificación asignada.

B. INFORMACIÓN DE LA CALIFICACIÓN.

1. Información Empleada en el Proceso de Calificación.

El proceso de calificación trimestral utilizó la siguiente información:

- a) Estados Financieros Auditados al 31 de diciembre de 2012 y anteriores.
- b) Estados Financieros Internos al 30 de septiembre de 2013 y al 30 de septiembre de 2012.
- c) Boletines del regulador.
- d) Informes de inspección del regulador e informes de descargo del emisor.
- e) Requerimiento de información enviado al emisor en el mes de octubre de 2013.
- f) Visita al emisor en marzo de 2013.
- g) Contactos constantes con la gerencia del emisor durante el trimestre y el proceso de análisis.

2. Descripción General de los Análisis.

La metodología contempla el análisis y evaluación de la posición financiera del emisor y su capacidad prospectiva para cumplir sus obligaciones en función de factores cuantitativos y cualitativos. El procedimiento de calificación del emisor está compuesto por tres secciones. La primera consta de un análisis cuantitativo de la solvencia y liquidez del emisor sobre la base de datos fundamentales de sus estados financieros. La segunda, dirigida a un análisis fundamentalmente cualitativo sobre la base de parámetros específicos, aplicables por igual a todas las entidades calificadas y en base a comparaciones entre las diversas instituciones que componen el sistema financiero. Los aspectos cualitativos que se analizan son la calidad de gestión, el sistema, la posición relativa del emisor dentro del sistema y las perspectivas de mediano y largo plazo del emisor. La tercera sección se basa principalmente en un análisis cuantitativo y comparativo de diversos indicadores de rentabilidad, eficiencia operativa y administración de cartera que tiene por objeto comprobar y confirmar el análisis efectuado en las dos primeras secciones.

Más específicamente, la información que se evalúa es la siguiente:

Factores Cuantitativos	Factores Cualitativos
Desempeño Financiero	Administración
Administración de Riesgos	Políticas y Procedimientos
Fuente de Fondos y Capital	Estructura Organizacional
	Franquicia del Negocio
	Entorno de Operación
	Propiedad

Para determinar la calificación final del emisor se considera la situación global de la institución evaluada basándose en los parámetros descritos, sin distinguir entre los instrumentos representativos de captaciones que

¹⁴ AESA RATINGS - Calificadora de Riesgo asociada a Fitch Ratings® “Informe final de calificación de riesgos” Septiembre 2013

emitan, aun cuando éstos puedan contar con características de protección especiales. De acuerdo a los criterios establecidos en la metodología y en la evaluación realizada por el equipo de profesionales de AESA Ratings, el Comité de Calificación asignará finalmente la Calificación de Riesgo de la entidad.

3. **Calificación de Riesgo: BANCO FORTALEZA S.A.**

Calificaciones de Riesgo en base a Estados Financieros al 30/09/2013	Corto Plazo		Largo Plazo		Emisor	Perspectiva (*)
Comité de Calificación del 31 de diciembre de 2013						
	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.		
ASFI	N-1	N-1	AA3	AA3	AA3	--
AESA Ratings	F1+	F1+	AA-	AA-	AA-	Estable

Descripción de las Calificaciones:

Corto Plazo Moneda Nacional y Moneda Extranjera.

ASFI: N-1

AESA Ratings: F1+

Corresponde a aquellos Valores que cuentan con una alta capacidad de pago de capital e intereses en los términos y plazos pactados, la cual no se vería afectada en forma significativa, ante posibles cambios en el emisor, en el sector al que pertenece o en la economía.

Largo Plazo Moneda Nacional y Moneda Extranjera.

ASFI: AA3

AESA Ratings: AA-

Corresponde a aquellos Valores que cuentan con una alta capacidad de pago de capital e intereses en los términos y plazos pactados, la cual no se vería afectada ante posibles cambios en el emisor, en el sector al que pertenece o en la economía.

Emisor.

ASFI: AA3

AESA Ratings: AA-

Corresponde a Emisores que cuentan con alta calidad de crédito y el riesgo de incumplimiento tiene una variabilidad mínima ante posibles cambios en las circunstancias o condiciones económicas.

Nota: Estas categorías y nomenclaturas de Calificaciones Nacionales corresponden a las definiciones incluidas en la Resolución ASFI/No.033/2010 del 15 de enero de 2010. Para su asignación, AESA Ratings ha considerado que el Estado Boliviano tiene la máxima calificación, AAA, a partir de la cual se otorgan las restantes calificaciones, las que reflejan un grado de riesgo relativo dentro del país. Los numerales 1, 2 y 3 (categorías ASFI) y los signos "+", "sin signo" y "-" (categorías AESA Ratings) indican que la calificación se encuentra en el nivel más alto, en el nivel medio o en el nivel más bajo, respectivamente, de la categoría de calificación asignada. Estos numerales y signos no se agregan a la Categoría AAA ni a las categorías bajo CCC ni a las de corto plazo, excepto F1.

(*) Perspectiva

La Perspectiva indica la dirección que probablemente tomará la calificación en el corto plazo, la que puede ser positiva, negativa o estable. La Perspectiva positiva o negativa se utilizará en aquellos casos en que se presenten cambios en la institución y/o el sector y/o la economía que podrían afectar la calificación en el corto plazo. En el caso que existan los cambios antes señalados y no se pueda identificar una Perspectiva, ésta se definirá como 'en desarrollo'. Una Perspectiva positiva, negativa o en desarrollo no implica que un cambio de calificación sea inevitable. De igual manera, una calificación con Perspectiva estable puede subir o bajar antes que la Perspectiva cambie a 'positiva' o 'negativa', si las circunstancias así lo justifican.

ANEXO N° 10
INFORME DE CALIFICACIÓN¹⁵
BANCO FORTALEZA S.A.

INFORME DE CALIFICACIÓN

Banco Fortaleza S.A.
 Bolivia

Índice:

CALIFICACIONES.....	1
PRINCIPALES INDICADORES.....	1
FORTALEZAS CREDITICIAS.....	2
DESAFIOS CREDITICIOS.....	2
FUNDAMENTOS DE LA CALIFICACION.....	2
PERSPECTIVA.....	4
CALIFICACIÓN FINAL.....	4

Contactos:

BUENOS AIRES 54.11.5129.2600
 Fernando Albano
Fernando.Albano@moodys.com

BUENOS AIRES 54.11.5129.2600
 Christian Pereira
Christian.Pereira@moodys.com

BUENOS AIRES 54.11.5129.2600
 Daniel Marchetto
Daniel.Marchetto@moodys.com

Calificaciones

Banco Fortaleza S.A.

CATEGORIA

Emisor
 Deuda de Largo Plazo Moneda Local
 Deuda de Corto Plazo Moneda Local
 Deuda de Largo Plazo Moneda Extranjera
 Deuda de Corto Plazo Moneda Extranjera
 Perspectiva

CALIFICACION DE MOODY'S

Aa3.bo
 Aa3.boLp
 BO-1
 Aa3.boLp
 BO-1
 Estable

Principales Indicadores

	Jun-2013	Dic-2012	Dic-2011	Dic-2010	Dic-2009
Total de Activos (Bs millones)	1.521	1.222	848	647	493
Total de Patrimonio (Bs millones)	185	154	104	78	60
ROAA	0,69%	1,52%	2,60%	2,21%	0,94%
ROAE	5,63%	11,09%	21,48%	18,21%	8,87%
Cartera sin Generación / (PN + Prev.)	9,75%	9,24%	10,81%	13,65%	14,54%
Cartera sin Generación / Préstamos	2,04%	1,83%	2,13%	2,83%	2,79%

¹⁵ Moody's "Informe de calificaciones" Septiembre 2013

Fortalezas Crediticias

- Fortaleza es una entidad financiera especializada en la industria de microfinanzas y con un importante potencial en Bolivia.
- La entidad mantiene buena diversificación de préstamos

Desafíos Crediticios

- La entidad opera en un entorno desafiante
- La competencia en la industria de las microfinanzas es muy fuerte y se espera que se intensifique, no sólo por el accionar de los FFPs, sino también por bancos comerciales que brindan productos de microcréditos. Esto podría reducir los márgenes financieros en el mediano plazo
- La entidad, como todo el sistema financiero Boliviano, enfrenta el desafío de mantener el margen financiero neto, en un contexto de tasas de interés bajas

Fundamento de la calificación

Moody's asignó la calificación de fortaleza financiera E+ a Fortaleza, bajo la metodología de fortaleza financiera (BFSR) y del análisis de incumplimiento conjunto (JDA). Moody's asignó la calificación de Fortaleza en reconocimiento de un sostenido crecimiento, en diversificación geográfica, calidad de activos y sus buenos indicadores financieros. Banco Fortaleza S.A. (antes Fortaleza Fondo Financiero Privado), basado en La Paz, fue fundado en 1994, enfocado en el sector de microfinanzas y PYMES. El 21 de Diciembre de 2012, la entidad fue autorizada por la ASFI para operar como banco, lo cual le permitiría reducir los costos de fondeo ya que ahora puede proveer de cuentas corrientes a sus clientes. A raíz de esta conversión, los accionistas decidieron capitalizar la empresa con USD 10 millones, duplicando el nivel de capitalización. Fortaleza cuenta con una limitada franquicia en términos de participación de mercado del total del sistema financiero y una competencia importante y creciente. En la calificación se ha considerado su aún limitada franquicia, y débil diversificación de negocio. La calificación de Fortaleza Financiera Bancaria (BFSR por sus siglas en inglés) incorpora también las condiciones del entorno operativo y regulatorio de Bolivia, como así también el desafío de incrementar los ingresos genuinos de la entidad a través de una estrategia más agresiva, en un entorno operativo aún inestable y fuertemente competitivo.

Asimismo, se asignó la calificación global de depósitos en moneda local en B2. Moody's considera que no hay probabilidad de soporte del gobierno dado su pequeña participación de mercado en el sistema financiero boliviano. La calificación en escala nacional (NSR por sus siglas en inglés) para depósitos en moneda local es de Aa3.bo. Las calificaciones en moneda local no toman en consideración el riesgo de transferencia y convertibilidad de la moneda asociados a la moneda extranjera.

Moody's ha asignado la calificación global para los depósitos en moneda extranjera en B2. Moody's también asignó la calificación a banco Fortaleza de Aa3.bo en escala nacional. Esta calificación refleja los riesgos de convertibilidad y transferencia de divisas.

Las calificaciones NSR de Moody's para los bancos y Fondos Financieros Privados bolivianos se identifican con el sufijo ".bo" y constituyen calificaciones de orden relativo sobre la capacidad crediticia para instrumentos en un país en particular en relación con otros emisores o emisiones locales. Las calificaciones nacionales son para uso en el país en las que se efectúan y no son comparables en forma global con las calificaciones asignadas en otros países. Las NSR no son una opinión absoluta sobre los riesgos de incumplimiento, pues en países con baja calidad crediticia internacional, incluso los créditos calificados en altos niveles de la escala nacional, pueden también ser susceptibles de incumplimiento. Las calificaciones en escala nacional son asignadas sobre la base de la correspondiente calificación global, ya sea para instrumentos de en moneda extranjera o en moneda local.

a. Características de la entidad

Banco Fortaleza S.A. (antes Fortaleza Fondo Financiero Privado), basado en La Paz, fue fundado en 1994, enfocado en el sector de microfinanzas y PYMES, contando a marzo de 2013 con 31 agencias. El mayor accionista a junio de 2013 era el Compañía Boliviana de Inversiones Financieras S.A. (CBIFSA) con el 91,39%, por su parte el 8,61% restante estaba compuesto por CAISA con el 5,17%, Fortaleza SAFI con el 1,05% y el resto a manos de minoristas que representan el 2,39%.

b. Capacidad de generación de utilidades

Al término del primer semestre del ejercicio 2013, Banco Fortaleza S.A. registró un resultado positivo de Bs 4,7 millones, inferior a la ganancia obtenida a junio de 2012 de Bs 8,3 millones. Si bien el resultado disminuyó, es importante destacar el aumento del margen financiero neto. El resultado final se vio afectado por el aumento de los gastos administrativos y mayores cargos por incobrabilidad. Es importante mencionar que en diciembre de 2012, la entidad se transformó en banco dado que anteriormente era un Fondo Financiero Privado.

El margen financiero neto creció en Bs 14,8 millones, debido a mayores ingresos financieros en Bs 21 millones (básicamente intereses por préstamos vigentes), mientras que los egresos financieros se incrementaron en Bs 6,2 millones (principalmente intereses por obligaciones con el público).

Los ingresos operativos netos cubrían el 2,3% de los gastos administrativos. Adicionalmente, el ratio de eficiencia, gastos operativos sobre ingresos operativos se incrementó a 85,5% de 75,7% en el mismo periodo del ejercicio anterior.

c. Calidad de activos

A junio de 2013, la cartera de préstamos aumentó un 33,6% comparado con el mismo periodo del ejercicio anterior, alcanzando un monto de Bs 1.018 millones, en tanto, los depósitos crecieron en un 58,9% en el mismo periodo, alcanzando un monto de Bs 1.262 millones.

A junio de 2013, la cartera vencida y en ejecución de Fortaleza Fondo Financiero Privado S.A. representaba el 2% de los préstamos totales, siendo superior a la obtenida a diciembre de 2012 por 1,8%. La cartera irregular se encontraba cubierta en un 135,7% con provisiones.

A junio de 2013, Banco Fortaleza S.A. era la 11ª entidad medida en términos de préstamos y depósitos con una participación de mercado del 1,7% en ambos casos.

d. Liquidez

Banco Fortaleza S.A. registraba buenos ratios de liquidez. A junio de 2013, los activos líquidos representaban el 25,8% de los activos totales.

e. Solvencia y Capitalización

En términos de capitalización el banco muestra un adecuado nivel, cumpliendo, con los requerimientos regulatorios. El ratio de capitalización (PN / Activos totales) de la institución a junio de 2013, era de 12,2%, mientras que el ratio PN / Activos Ponderados por Riesgo - Basilea I representaba 13,6% superior al número alcanzado a junio 2012 (11,8%).

Perspectiva de la Calificación

La perspectiva para todas las calificaciones es estable.

Calificación Final

El Consejo de Calificación de Moody's Latin America Calificadora de Riesgo S.A. reunido el 30 de septiembre de 2013, sobre la base de la información recibida del banco, los análisis cualitativos y cuantitativos que se han desarrollado y de acuerdo con lo determinado en su Manual para la Calificación de Entidades Financieras, decide otorgar las siguientes calificaciones a

- Emisor: Categoría "**Aa3.bo**".

De acuerdo con el Manual de Calificaciones de Entidades Financieras, la Categoría **Aa.bo** define de la siguiente manera: " Los emisores o emisiones con calificación Aa.bo muestran una sólida capacidad de pago con relación a otros emisores locales ".

El modificador **3** indica que la calificación se encuentra en el nivel inferior de su categoría.

- Deuda de Largo Plazo en moneda local: Categoría "**Aa3.boLP**".

De acuerdo con el Manual de Calificaciones de Entidades Financieras, la Categoría **Aa.boLP** se define de la siguiente manera: " Los emisores o emisiones con calificación Aa.boLP muestran una sólida capacidad de pago con relación a otros emisores locales ".

El modificador **3** indica que la calificación se encuentra en el nivel inferior de su categoría.

- Deuda de Corto Plazo en moneda local: Categoría "**BO-1**".

La Categoría **BO-1** se define de la siguiente manera: "Las emisiones calificadas en esta categoría tienen la mayor capacidad para pagar obligaciones a corto plazo".

- Deuda de Largo Plazo en moneda extranjera: Categoría "**Aa3.boLP**".

De acuerdo con el Manual de Calificaciones de Entidades Financieras, la Categoría **Aa.boLP** se define de la siguiente manera: " Los emisores o emisiones con calificación Aa.boLP muestran una sólida capacidad de pago con relación a otros emisores locales ".

El modificador **3** indica que la calificación se encuentra en el nivel inferior de su categoría.

- Deuda de Corto Plazo en moneda extranjera: Categoría "**BO-1**".

La Categoría **BO-1** se define de la siguiente manera: "Las emisiones calificadas en esta categoría tienen la mayor capacidad para pagar obligaciones a corto plazo".

Equivalencias

De acuerdo con lo establecido en la Resolución ASFI N° 033/2010, las calificaciones precedentemente asignadas, son equivalentes a las siguientes nomenclaturas establecidas por ASFI en el Reglamento para Entidades Calificadoras de Riesgo:

La Categoría **Aa3.bo** equivale a la categoría:

AA3: Corresponde a Emisores que cuentan con alta calidad de crédito y el riesgo de incumplimiento tiene una variabilidad mínima ante posibles cambios en las circunstancias o condiciones económicas.

Moneda local

La Categoría **Aa3.boLP** equivale a la categoría:

AA3: Corresponde a aquellos Valores que cuentan con una alta capacidad de pago de capital e intereses en los términos y plazos pactados la cual no se vería afectada ante posibles cambios en el emisor, en el sector al que pertenece o en la economía

N-1: Corresponde a aquellos Valores que cuentan con una alta capacidad de pago de capital e intereses en los términos plazos pactados, la cual no se vería afectada en forma significativa, ante posibles cambios en el emisor, en el sector al que pertenece o en la economía.

Moneda extranjera

La Categoría **Aa3.boLP** equivale a la categoría:

AA3: Corresponde a aquellos Valores que cuentan con una alta capacidad de pago de capital e intereses en los términos plazos pactados la cual no se vería afectada ante posibles cambios en el emisor, en el sector al que pertenece o en economía.

La Categoría **BO-1** equivale a la categoría:

N-1: Corresponde a aquellos Valores que cuentan con una alta capacidad de pago de capital e intereses en los términos plazos pactados, lo cual no se vería afectada en forma significativa, ante posibles cambios en el emisor, en el sector al que pertenece o en la economía

ANEXO Nº 11
INFORME DE ACTUALIZACIÓN¹⁶
BANCO FORTALEZA S.A

Calificaciones	AESA Ratings	ASFI	Factores Relevantes de la Calificación
Moneda Extranjera			Tamaño pequeño en relación a sus pares: Limitante de su calificación es su pequeña participación de mercado considerando el total de activos que mantiene Banco Fortaleza S.A. (BFO) en relación a sus pares y el sistema financiero (4,1% y 1,3% respectivamente). A jun'13, es la 7ª institución de 8 instituciones reguladas del sector microfinanciero. Se espera hacia adelante un importante crecimiento orgánico y de cartera por su transformación a banco, incrementando así su participación de mercado.
Corto Plazo	F1+	N-1	
Largo Plazo	AA-	AA3	
Moneda Nacional			
Corto Plazo	F1+	N-1	Crecientes indicadores de desempeño: BFO muestra en las últimas gestiones crecientes indicadores de desempeño y rentabilidad. Sin embargo, a jun'13, éstos indicadores fueron afectados por una disminución de su resultado neto a consecuencia de menores comisiones percibidas, mayores gastos operativos por su conversión a banco, además de mayores gastos por impuestos como consecuencia de nuevas disposiciones gubernamentales. Muestra un sostenido crecimiento del margen de intereses producto de un importante crecimiento de cartera por volumen y rendimiento y un margen de intermediación similar al de sus pares.
Largo Plazo	AA-	AA3	
Emisor	AA-	AA3	
Perspectiva	Estable		
Resumen Financiero			
Banco Fortaleza S.A.			
USD.	30/06/13	30/06/12	Baja diversificación de ingresos: Al igual que gran parte del mercado financiero, BFO mantiene una elevada concentración de sus ingresos relacionados a la actividad crediticia (97,5%). Esta dependencia le da a BFO la calidad de mono – productor, con los consiguientes riesgos ante variaciones en las tasas de interés y en el comportamiento de su cartera de colocaciones, fuente principal de sus ingresos.
Activos (mln)	221,6	178,1	
Patrimonio (mln)	27,0	21,4	
Resultado Neto (mln)	0,7	1,2	
ROA (%)	0,7	1,8	
ROE (%)	5,5	13,2	
Patrimonio/Activos (%)	12,2	14,3	Riesgo crediticio acotado con adecuados indicadores de calidad de cartera: BFO mantiene en los últimos periodos una controlada mora de cartera (2,0%) y una suficiente cobertura de provisiones (192,4% de la mora), ambos indicadores menores a los del sector. La distribución de su cartera es similar a la del sector (62,6% Microcrédito, 17,3% Pyme y 15,1% Consumo). No presenta concentraciones importantes por monto ni número de prestatarios.
<small>Fuente: Base de Datos ASFI, Fitch Ratings 2006 – 2011 y AESA Ratings 2012 - 2013.</small>			
Informes Relacionados			
Banco Fortaleza S.A., Junio 2013.			
Metodología para la Calificación de Riesgo de Entidades Financieras			
Analistas			
Ana María Guachalla Fiori (591) 2 277 4470 anamaria.guachalla@aesa-ratings.bo			
Cecilia Pérez O. (591 2) 277 4470			
Sensibilidad de la Calificación			
La perspectiva de las calificaciones asignadas es Estable. Un importante crecimiento en su participación de mercado, sostenidos indicadores de desempeño, una diversificación material de sus ingresos operativos, así como una mejora en sus ratios de liquidez mejoraría la calificación. Una continua disminución de la liquidez y de la base relativa de capital para su nivel de operaciones junto con un deterioro del perfil financiero podría presionar las calificaciones a la baja.			

¹⁶ AESA RATINGS - Calificadora de Riesgo asociada a Fitch Ratings® “Informe de Actualización” Septiembre 2013

BALANCE GENERAL	jun-13	jun-12	dic-12	dic-11	dic-10	dic-09	dic-08
Banco Fortaleza S.A.	US\$mIn	US\$mIn	US\$mIn	US\$mIn	US\$mIn	US\$mIn	US\$mIn
ACTIVOS							
A. CARTERA							
1. Cartera Vigente	145,4	108,7	128,7	90,9	65,9	53,7	47,4
3. Cartera Vencida	0,5	0,5	0,4	0,3	0,3	0,4	0,1
4. Cartera en Ejecución	2,5	1,9	2,0	1,7	1,6	1,2	0,8
5. (Previsión para Incobrabilidad de Cartera)	4,1	3,4	3,5	3,1	2,8	2,0	1,8
TOTAL A	144,3	107,7	127,6	89,7	65,0	53,3	46,6
B. OTROS ACTIVOS RENTABLES							
1. Inversiones en el Banco Central de Bolivia	6,7	7,4	10,8	4,5	7,3	3,6	1,6
2. Inversiones en Entidades Financieras del País	6,3	4,9	4,8	4,0	3,0	3,5	3,8
3. Inversiones en Entidades Financieras del Exterior	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4. Inversiones Corto Plazo	33,7	18,2	20,9	13,5	6,4	4,0	6,6
5. Inversiones Largo Plazo	16,7	2,2	2,6	3,2	4,6	1,2	3,8
6. Inversión en Sociedades	1,4	1,2	1,3	1,1	0,8	0,3	0,3
TOTAL B	64,7	33,9	40,3	26,4	22,2	12,6	16,0
C. TOTAL ACTIVOS RENTABLES (A+B)	209,0	141,6	167,9	116,1	87,2	65,9	62,6
D. BIENES DE USO	5,4	4,3	5,0	3,5	2,9	2,7	2,6
E. ACTIVOS NO RENTABLES							
1. Caja	3,1	1,4	1,7	1,2	1,4	0,7	0,6
2. Bienes Realizables	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3. Otros Activos	4,1	2,9	3,5	2,8	1,8	1,4	1,4
TOTAL ACTIVOS	221,6	150,3	178,1	123,7	93,2	70,7	67,2
PASIVOS							
G. DEPÓSITOS Y FONDEO DE MERCADO							
1. Cuenta Corriente	2,9	0,7	0,0	0,6	0,4	0,4	1,5
2. Cuentas de Ahorros	40,6	29,3	32,1	25,7	19,3	22,2	14,0
3. Depósitos a Plazo Fijo	140,5	85,7	109,7	72,1	52,9	30,3	31,3
4. Interbancario	5,1	8,9	8,6	6,1	6,4	7,0	12,8
TOTAL G	189,1	124,7	150,4	104,5	78,9	59,9	59,7
H. OTRAS FUENTES DE FONDOS							
1. Títulos Valores en Circulación	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2. Obligaciones Subordinadas	0,3	0,3	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5
3. Otros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL H	0,3	0,3	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5
I. OTROS (que no devengan intereses)	5,3	3,8	4,9	3,6	2,5	1,7	1,1
J. PATRIMONIO	27,0	21,4	22,5	15,2	11,3	8,6	6,0
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	221,6	150,3	178,1	123,7	93,2	70,7	67,2

ESTADO DE RESULTADOS	jun-13	jun-12	dic-12	dic-11	dic-10	dic-09	dic-08
Banca Fortaleza S.A.	US\$mn	US\$mn	US\$mn	US\$mn	US\$mn	US\$mn	US\$mn
1. Ingresos Financieros	12,8	9,7	21,5	15,5	11,1	9,6	7,8
2. Gastos Financieros	-2,4	-1,5	-3,5	-2,2	-1,8	-3,3	-2,5
3. MARGEN NETO DE INTERESES	10,4	8,2	18,1	13,3	9,3	6,3	5,3
4. Comisiones	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,4
5. Otros Ingresos (Egresos) Operativos	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,9	0,9
6. Gastos de Personal	-5,1	-3,8	-8,1	-5,7	-4,2	-3,5	-2,9
7. Otros Gastos Operativos	-3,5	-2,4	-5,9	-3,9	-2,8	-2,5	-2,2
8. Provisiones de Incobrables de Cartera	-0,8	-0,9	-1,5	-0,9	-1,1	-0,5	-0,8
9. Otras Provisiones	0,0	-0,0	-0,0	-0,0	0,1	0,0	0,0
10. RESULTADO OPERACIONAL	1,3	1,6	3,2	3,4	2,2	1,1	0,7
11. Otros Ingresos y Gastos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
12. RESULTADO ANTES DE ITEMS EXTRAORDINARIOS	1,3	1,6	3,2	3,4	2,2	1,1	0,7
13. Ingresos (Gastos) Extraordinarios	-0,1	-0,0	-0,0	-0,1	-0,0	-0,0	-0,0
14. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	1,2	1,5	3,2	3,3	2,2	1,1	0,7
15. Impuestos	-0,5	-0,3	-0,9	-0,6	-0,4	-0,4	-0,5
16. RESULTADO NETO	0,7	1,2	2,3	2,7	1,8	0,6	0,2
RATIOS							
	jun-13	jun-12	dic-12	dic-11	dic-10	dic-09	dic-08
	%	%	%	%	%	%	%
I. DESEMPEÑO							
1. Resultado / Patrimonio (av)	5,5	13,2	12,0	20,7	18,2	8,9	3,6
2. Resultado / Activos (av)	0,7	1,8	1,5	2,5	2,2	0,9	0,3
3. Resultado Operacional / Activos (av)	1,3	2,3	2,1	3,1	2,7	1,6	1,1
4. Costos / Ingresos	80,5	71,2	75,0	69,1	68,9	79,5	77,3
5. Costos / Activos (av)	8,6	9,0	9,3	8,9	8,6	8,8	8,7
6. Margen de Intereses / Activos (av)	10,4	12,0	12,0	12,2	11,3	9,1	9,0
II. CALIDAD DE ACTIVOS							
1. Colocaciones Netas/Activo	65,1	71,7	71,6	72,6	69,8	75,3	69,2
2. Crecimiento Colocaciones Brutas	13,2	19,7	41,2	36,9	22,7	14,4	29,5
3. Crecimiento Colocaciones en Mora	26,1	19,7	21,4	3,3	24,4	62,2	-11,6
4. Crecimiento Colocaciones en Ejecución	27,6	9,4	13,1	6,9	40,3	38,9	-9,9
5. Gasto en Provisiones / Cartera Bruta	1,2	1,8	1,4	1,2	1,8	1,0	2,0
6. Gasto en Provisiones / Margen de Intereses	7,9	11,0	8,4	7,0	11,8	8,4	15,9
7. Previsión / Cartera Bruta	3,9	4,3	3,9	4,4	5,1	4,2	4,2
8. Previsión (+ Voluntarias) / Cartera en Mora	192,4	199,9	211,4	207,6	180,9	152,0	212,2
9. Cartera en Mora / Cartera Bruta	2,0	2,1	1,8	2,1	2,8	2,8	2,0
10. Cartera en Ejecución Neta de Provisiones / Patrimonio	-12,4	-13,3	-13,9	-15,6	-16,4	-13,8	-19,8
III. LIQUIDEZ							
1. Activos Líquidos / Oblig. Público e Interbancaria	8,5	11,0	11,5	9,3	14,8	13,1	10,1
2. Cartera / Oblig. Público e Interbancaria	75,3	85,4	84,8	85,9	82,4	88,9	78,0
3. Disponible + Inversiones / Activos	30,7	23,6	23,6	22,3	25,3	18,9	24,8
IV. FONDEO							
1. Cuenta Corriente / Pasivos	1,5	0,6	0,0	0,5	0,5	0,7	2,5
2. Cuentas de Ahorros / Pasivos	20,8	22,8	20,6	23,7	23,5	35,8	22,9
3. Depósitos a Plazo Fijo / Pasivos	72,2	66,5	70,5	66,5	64,5	48,7	51,0
4. Interbancario / Pasivos	2,6	6,9	5,5	5,6	7,8	11,1	21,0
V. CAPITALIZACIÓN							
1. Patrimonio / Activos	12,2	14,3	12,6	12,3	12,1	12,2	8,9
2. Capital Libre / Activos Bancarios	9,4	11,0	9,4	8,9	8,4	8,3	4,7
3. Patrimonio / Cartera	18,7	19,9	17,6	17,0	17,3	16,2	12,8
4. Endeudamiento	7,1	6,0	6,9	7,1	7,3	7,2	10,2

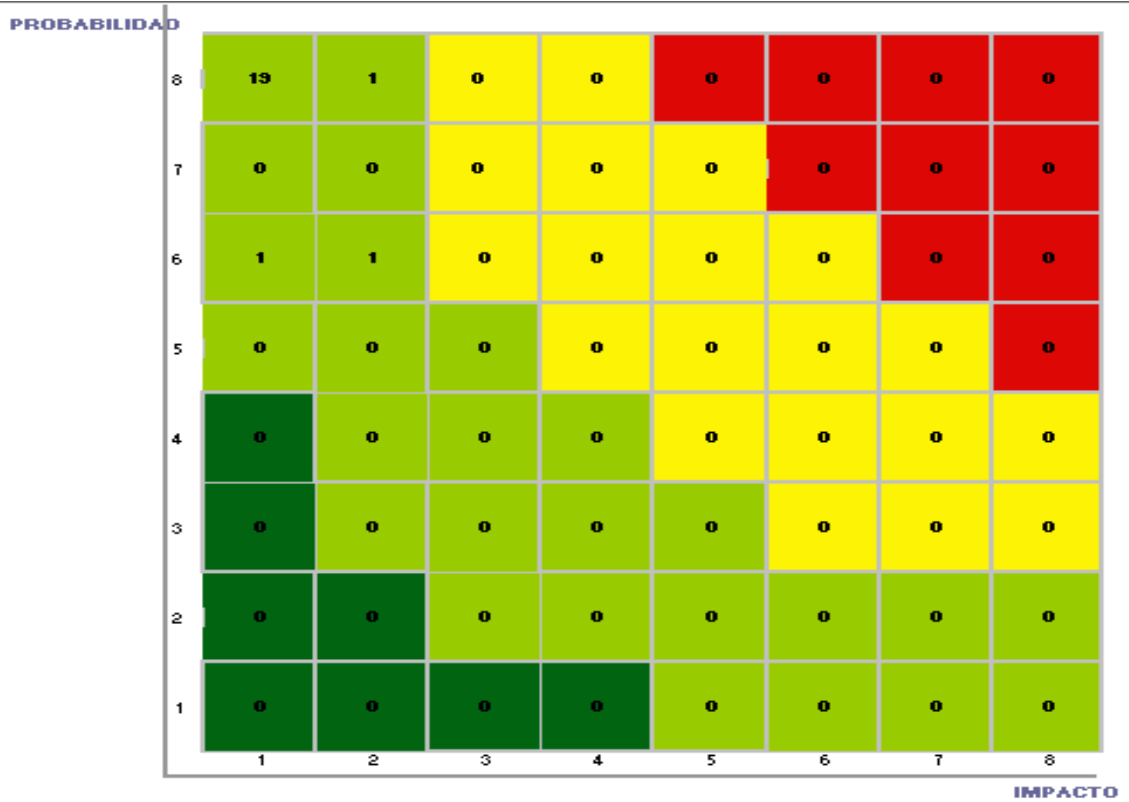
Nota: Los ratios de cobertura de provisiones y capitalización se calculan a partir de dic'10 restando, del total de provisiones, las provisiones voluntarias acreditadas como patrimonio regulatorio.

ANEXO N° 12

MAPEO DE RIESGO OPERACIONAL

Los criterios para efectuar la medición de riesgos son:

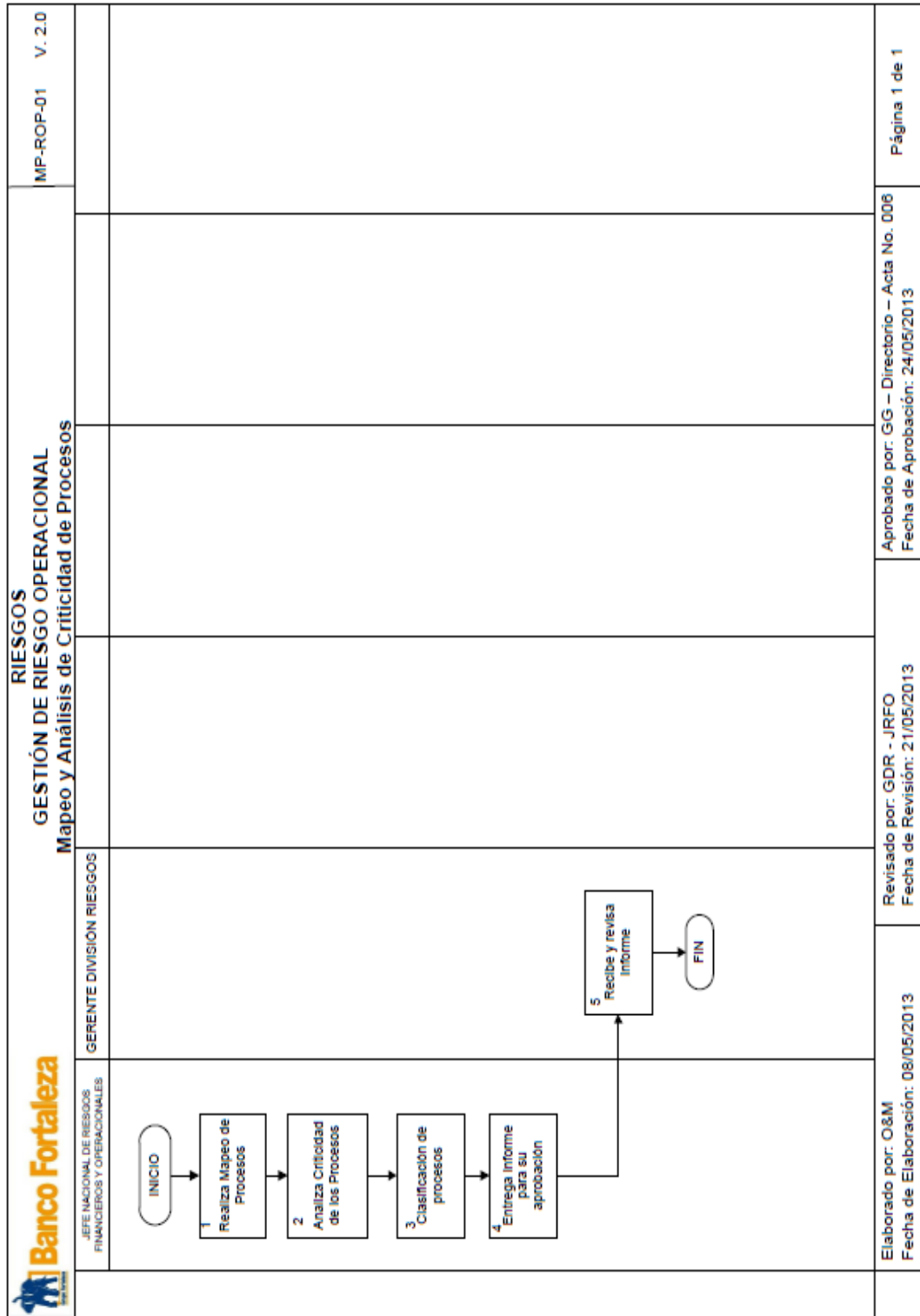
- Probabilidad de Ocurrencia o Frecuencia
- Impacto o Severidad

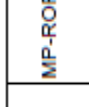
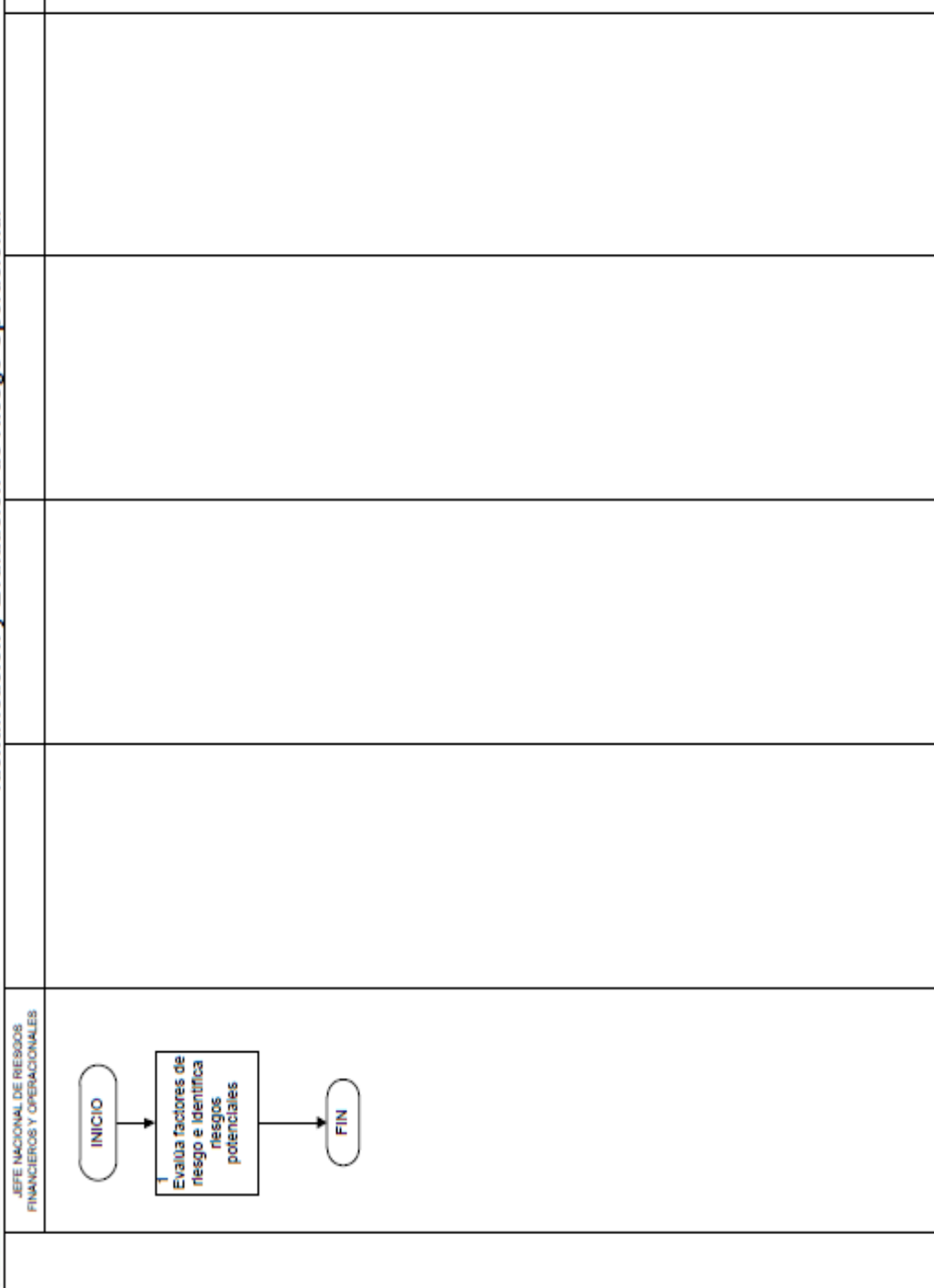




ANEXO Nº 13


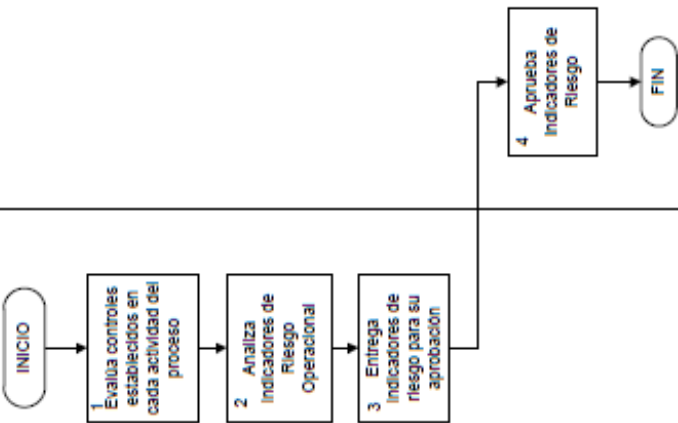
DIAGRAMA DE FLUJO – GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL


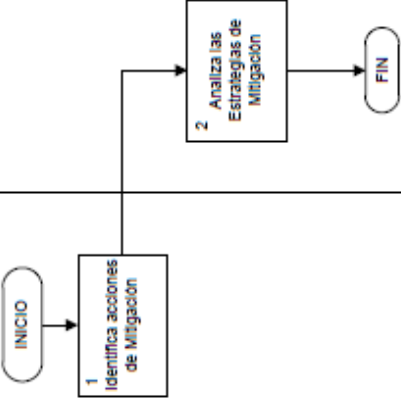
BANCO FORTALEZA S.A.

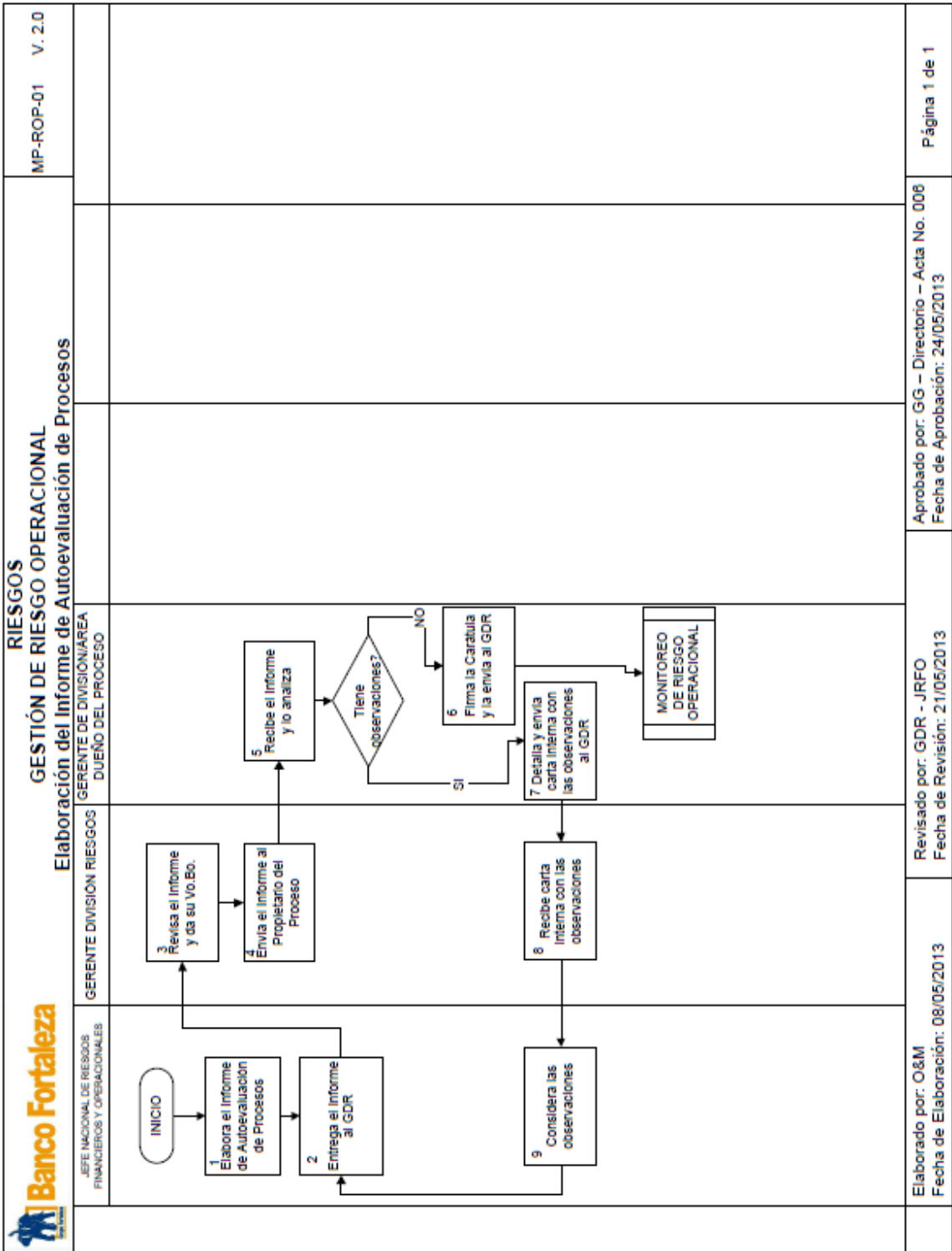



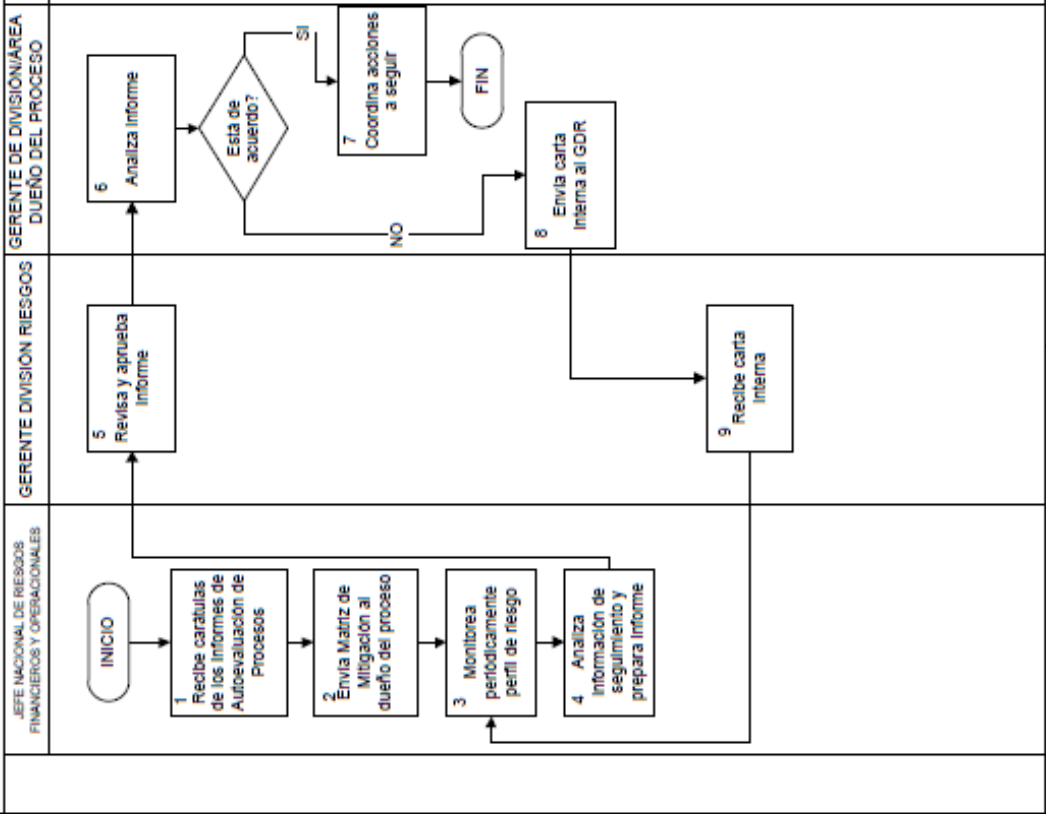
	RIESGOS GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL Identificación y Evaluación de Riesgo Operacional			MP-ROP-01 V. 2.0			
JEFE NACIONAL DE RIESGOS FINANCIEROS Y OPERACIONALES	 <pre> graph TD A([INICIO]) --> B[Evalúa factores de riesgo e Identifica riesgos potenciales] B --> C([FIN]) </pre>			Elaborado por: O&M Fecha de Elaboración: 08/05/2013	Revisado por: GDR - JRFO Fecha de Revisión: 21/05/2013	Aprobado por: GG – Directorio – Acta No. 006 Fecha de Aprobación: 24/05/2013	Página 1 de 1


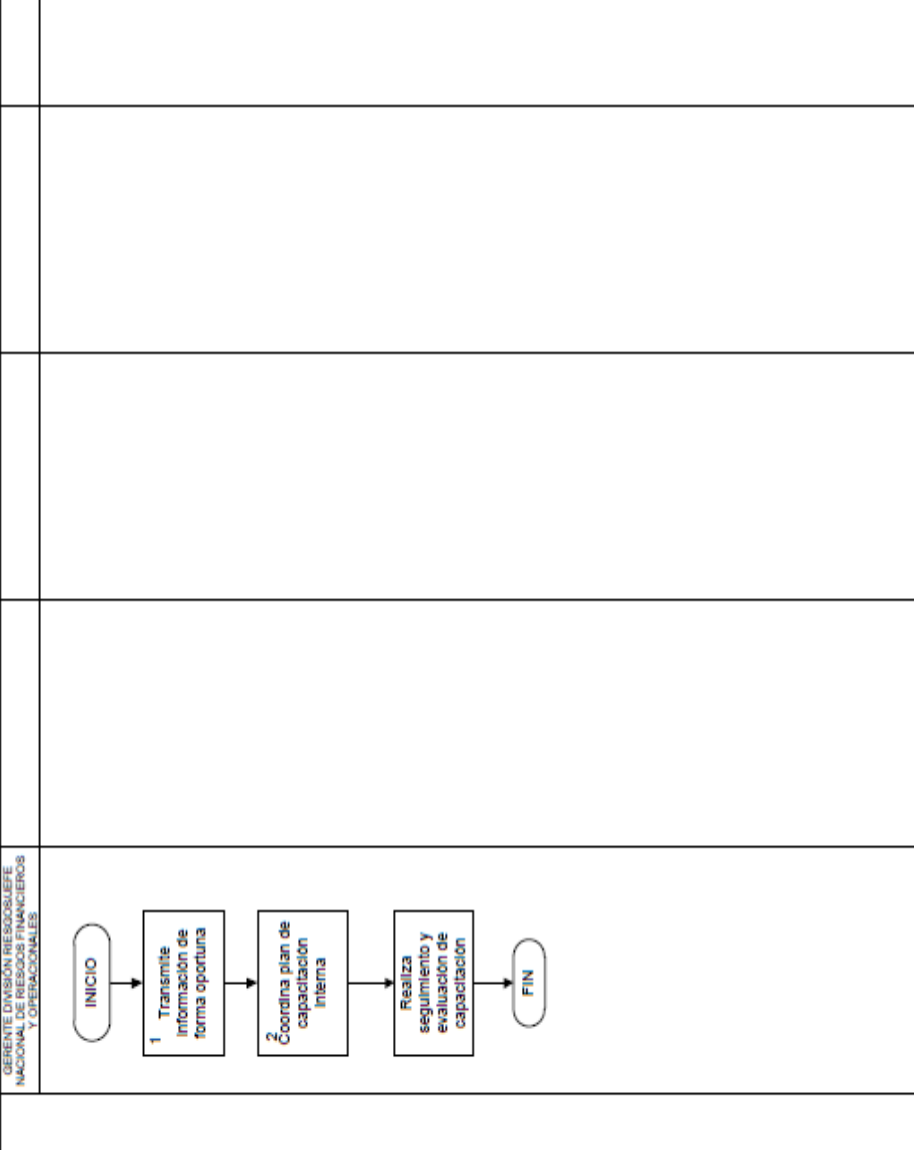
	RIEGOS GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL Medición de Riesgo Operacional	MP-ROP-01 V. 2.0		
<p>JEFE NACIONAL DE RIESGOS FINANCIEROS Y OPERACIONALES</p>  <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> 1[1 Estima riesgo inherente del proceso] 1 --> 2[2 Analiza resultados de la medición] 2 --> FIN([FIN]) </pre>		Aprobado por: GG – Directorio – Acta No. 006 Fecha de Aprobación: 24/05/2013	Revisado por: GDR - JRFO Fecha de Revisión: 21/05/2013	Elaborado por: O&M Fecha de Elaboración: 08/05/2013

 <p>Banco Fortaleza</p>	<p align="center">RIESGOS GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL Análisis de Controles Internos establecidos en procesos evaluados</p>			<p align="right">MP-ROP-01 V. 2.0</p>
<p>JEFE NACIONAL DE RIESGOS FINANCIEROS Y OPERACIONALES</p>	<p>GERENTE DIVISION RIESGOS</p>	 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> B1[1 Evalúa controles establecidos en cada actividad del proceso] B1 --> B2[2 Analiza Indicadores de Riesgo Operacional] B2 --> B3[3 Entrega Indicadores de riesgo para su aprobación] B3 --> B4[4 Aprueba Indicadores de Riesgo] B4 --> FIN([FIN]) </pre>	<p>Aprobado por: GG – Directorio – Acta No. 006 Fecha de Aprobación: 24/05/2013</p>	<p align="right">Página 1 de 1</p>
<p>Elaborado por: O&M Fecha de Elaboración: 08/05/2013</p>	<p>Revisado por: GDR - JRFO Fecha de Revisión: 21/05/2013</p>			

	RIESGOS GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL Análisis de Estrategias de Mitigación de Riesgo Operacional			MP-ROP-01 V. 2.0
DUEÑO DEL PROCESO <small>SEF NACIONAL DE RIESGOS FINANCIEROS Y OPERACIONALES</small>	 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> 1[1 Identifica acciones de Mitigación] 1 --> 2[2 Analiza las Estrategias de Mitigación] 2 --> FIN([FIN]) </pre>			
Elaborado por: O&M Fecha de Elaboración: 08/05/2013	Revisado por: GDR - JRFO Fecha de Revisión: 21/05/2013	Aprobado por: GG - Directorio – Acta No. 006 Fecha de Aprobación: 24/05/2013		Página 1 de 1



 <p>Banco Fortaleza</p>	RIESGOS GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL Monitoreo de Riesgo Operacional		MP-ROP-01 V. 2.0
JEFE NACIONAL DE RIESGOS FINANCIEROS Y OPERACIONALES GERENTE DIVISION RIESGOS	GERENTE DE DIVISION/AREA DUEÑO DEL PROCESO		Aprobado por: GG – Directorio – Acta No. 006 Fecha de Aprobación: 24/05/2013
Elaborado por: O&M Fecha de Elaboración: 08/05/2013	Revisado por: GDR - JRFO Fecha de Revisión: 21/05/2013	Página 1 de 1	

 <p>GERENTE DIVISION RIESGOS/LIENE NACIONAL DE RIESGOS FINANCIEROS Y OPERACIONALES</p>	RIESGOS GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL Divulgación sobre Riesgo Operacional	MP-ROF-01 V. 2.0
 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> Step1[1. Transmite información de forma oportuna] Step1 --> Step2[2. Coordina plan de capacitación interna] Step2 --> Step3[Realiza seguimiento y evaluación de capacitación] Step3 --> FIN([FIN]) </pre>		Elaborado por: O&M Fecha de Elaboración: 08/05/2013
	Revisado por: GDR - JRFO Fecha de Revisión: 21/05/2013	Aprobado por: GG – Directorio – Acta No. 006 Fecha de Aprobación: 24/05/2013
		Página 1 de 1

BIBLIOGRAFIA

- Pudney, S. (1989): Modelling individual choice. The econometrics of corners, kinks and holes. Basil Blackwell
- Manual de Procedimientos de Gestión de Riesgo Operacional, BANCO FORTALEZA S.A. 2013.
- Política de Riesgo Operacional, BANCO FORTALEZA S.A., 2011
- Manual de Funciones, BANCO FORTALEZA S.A.2011
- Memoria Institucional, BANCO FORTALEZA 2010
- Memoria Institucional, BANCO FORTALEZA 2011
- Memoria Institucional, BANCO FORTALEZA 2012
- Informe Final de Calificación de Riesgos, AESA RATINGS CALIFICADORA DE RIESGO ASOCIADA A FITCH RATINGS®, septiembre 2013
- Informe de calificaciones, MOODY´S, septiembre 2013
- Informe de Actualización, AESA RATINGS CALIFICADORA DE RIESGO ASOCIADA A FITCH RATINGS®, septiembre 2013
- BANCO FORTALEZA S.A. Propiedad intelectual. [Fecha de consulta 11 de enero de 2014]. Disponible en:
<http://news.grupofortaleza.com.bo>
- AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO – ASFI [Fecha de consulta 8 de febrero de 2014]. Disponible en:
<http://www.supernet.bo>