



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE CONTROL DE RIESGOS OPERATIVOS EN LAS AGENCIAS DE UNA ENTIDAD FINANCIERA A TRAVÉS DE GESTORES DE CONTROL DE RIESGOS EN EL PERIODO 2015 - 2016”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autor:

Katherine Patricia Ramirez Sanchez

Asesor:

Mg. César Augusto Smith Corrales

Lima – Perú

2016

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Antecedentes	14
1.2. Justificación.....	16
1.2.1. <i>Objetivo</i>	18
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	19
2.1. Administración de Riesgos	19
2.1.1. <i>Proceso de administración de Riesgos</i>	19
2.2. Control de Riesgos.....	21
2.3. Actividades de Control.....	22
2.4. Mitigación	23
2.5. Herramientas de Mejora Continua.....	26
2.5.1. <i>Ciclo PHVA</i>	26
2.5.2. <i>Diagrama Causa - Efecto</i>	27
2.5.3. <i>Diagrama de Pareto</i>	28
2.5.4. <i>Diagrama de flujo</i>	28
2.6. El Riesgo en el Sistema Financiero Peruano.....	29
2.7. Modificaciones en el Marco Regulatorio.....	30
2.8. Definición de términos básicos.....	36
CAPÍTULO 3. DESARROLLO	39

3.1. Organización	39
3.2. Actividades realizadas.....	46
3.2.1. Detalle del problema encontrado ante la ausencia del control de riesgos operativos en la EF.....	46
3.2.2. Flujo grama de la aprobación del crédito Crece y Mejora en el 2015	46
3.2.3. Planteamiento del problema en base a la herramienta de Ishikawa	47
3.2.4. Planteamiento del problema en base a la herramienta del Pareto	48
3.2.5. Mejora planteada en la aprobación del crédito Crece y Mejora.....	49
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	60
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN	67
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	71
REFERENCIAS.....	72
ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 Categoría de Calificación de Riesgos.....	34
Tabla N° 02 Detección de causas que generan deficiencias en el procedimiento de aprobación del crédito Crece y Mejora	47
Tabla N° 03 Causas que generan deficiencias en el procedimiento de aprobación del crédito Crece y Mejora – Desarrollo de Pareto	48
Tabla N° 04 Identificación de deficiencias y alternativas de solución mediante Pareto	49
Tabla N° 05 Formato de identificación de riesgo operativo de la EF	52
Tabla N° 06 Niveles de los riesgos operativos	52
Tabla N° 07 Definición de niveles de los riesgos operativos	53
Tabla N° 08 Niveles de medición para la probabilidad de los riesgos operativos.....	53
Tabla N° 09 Niveles de medición para el impacto de los riesgos operativos.....	54
Tabla N° 10 Matriz base para la supervisión en las agencias de la EF	54
Tabla N° 11 Descripción de las secciones a registrar en la matriz base.....	55
Tabla N° 12 Registros de resultados por agencias de la EF	56
Tabla N° 13 Cuadro de resumen de límites por RO – Diciembre 2015.....	60
Tabla N° 14 Matriz para la supervisión del RO-002 en las agencias de la EF....	61
Tabla N° 15 Estados de resultados	62
Tabla N° 16 Principales indicadores (cartera, cliente y mora).....	64
Tabla N° 17 Indicadores de morosidad	65
Tabla N° 18 Datos del C-001 de las agencias de la EF en el periodo mayo 2015 a agosto 2016	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01 Ciclo de gestión del riesgo operacional	24
Figura N° 02 Ciclo PHVA.....	27
Figura N° 03 Diagrama de Ishikawa – Causa / Efecto	27
Figura N° 04 Diagrama de Pareto	28
Figura N° 05 Instrumentos para la elaboración del diagrama de flujo	28
Figura N° 06 Esquema Modular	31
Figura N° 07 Aplicación Basilea	32
Figura N° 08 Nuevo Enfoque de Supervisión.....	33
Figura N° 09 Organigrama general de la EF especificando la ubicación de la gerencia de riesgos	39
Figura N° 10 Organigrama por puestos del departamento de Riesgos de la EF.....	39
Figura N° 11 Planta de Colaboradores de la EF 2014-2016	42
Figura N° 12 Colocaciones brutas (Millones S/)	43
Figura N° 13 Resultado de la GRO por autoevaluación del ASA	45
Figura N° 14 Flujo del procedimiento de aprobación del crédito Crece y Mejora	46
Figura N° 15 Diagrama de Ishikawa – Deficiencias en el procedimiento de aprobación del crédito Crece y Mejora	47
Figura N° 16 Diagrama de Pareto – Detección de causas (80 – 20)	48
Figura N° 17 Flujo propuesto en el procedimiento de aprobación del crédito Crece y Mejora.....	50
Figura N° 18 Propuesta del sistema de control – Ciclo de PDCA	51
Figura N° 19 Número de clientes Crece y Mejora (CM)	61
Figura N° 20 Cartera Crece y Mejora (CM) (Miles de soles)	62
Figura N° 21 Ratios de morosidad	65
Figura N° 22: Resultados de las agencias de la EF por el C-001	66

RESUMEN

En la presente investigación se planteó el siguiente título “Implementación de un modelo de control de riesgos operativos en las agencias de una entidad financiera a través de gestores de control de riesgos en el periodo 2015 – 2016”, así mismo se estableció los siguientes objetivos “implementar una metodología de control de riesgos operativos en el proceso de control y archivo de expedientes de operaciones activas y pasivas en la EF, 2016”, “verificar el cumplimiento de las actividades de control, en el proceso de control y archivo de expedientes de operaciones activas y pasivas en la EF, 2016” y “mitigar los riesgos operativos en el proceso de operaciones activas y pasivas; de esta manera lograr resultados y “key credit” (indicadores de gestión) óptimos que estén alineados con las metas que establece la EF, tales como: utilidad, crecimiento de cartera y clientes, menor morosidad y eficiencia operacional a través de un menor gasto de provisiones, 2016”.

Se diseñó esta metodología para verificar que la gestión de riesgos operativos se ejecute de manera efectiva, se monitoree su exposición, se parametrize los niveles de riesgos bajo, medio o alto por parte de los dueños del proceso de la EF en conjunto con los gestores de control de riesgos, logrando así la mitigación de los riesgos.

En conclusión, con los resultados obtenidos permitirá a la gerencia de riesgos dar los lineamientos adecuados a las gerencias de Negocios y Finanzas para el logro de los objetivos y metas institucionales (cartera, clientes y mora), lo cual es llegar a un nivel de cumplimiento del 100% de los indicadores con respecto a lo presupuestado.

Riesgo Operativo

Se viene implementando un Sistema de Gestión de Riesgo Operacional, Sistema de Gestión de Seguridad de Información y un Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio descentralizado y transversal, desplegado en toda la organización, cuyo objetivo es controlar la exposición sobre los riesgos a los que la EF se enfrenta en su búsqueda de ser la empresa líder en micro finanzas.

Habiéndose fortalecido en los últimos años el Modelo de Gestión de Riesgos es que el Directorio decide priorizar la postulación ante la SBS para lograr la autorización de uso del Método Estándar Alternativo para calcular el Requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo Operacional, siendo este un objetivo estratégico de las entidades financieras para el año 2016 y años venideros con el fin de mejorar y fortalecer los indicadores de solvencia que se expresan a través del Ratio Capital Global que a su vez es alimentado por el Patrimonio Efectivo por Riesgos Operacional. Este Ratio Capital Global indica cuan solvente es una entidad financiera para poder afrontar compromisos de deuda y/o financiamiento con personas jurídicas y naturales en el corto, mediano y largo plazo.

Sistema de Gestión de Continuidad de Negocios

Durante el 2015 y a lo largo del 2016, se viene realizando el mantenimiento al sistema de Gestión de Continuidad del Negocio, actualizando los procesos críticos para la Continuidad del Negocio según el cuestionario análisis de impacto al negocio (BIA), también se realizó la identificación de riesgos de Continuidad a todas las agencias de la EF, se actualizaron los planes de Continuidad del Negocio, se crearon nuevas estrategias de continuidad realizando pruebas, capacitaciones y simulacros con el fin de probar que las estrategias y planes de continuidad aseguren la recuperación de los procesos críticos ante un desastre, con el menor impacto para la organización.

Sistema de Gestión de Seguridad de la Información

Es de vital importancia para una Entidad Financiera contar con un Sistema de Gestión de Seguridad de Información, el cual se encuentra orientado a proteger los activos de información en cualquier medio de almacenamiento, a mitigar pérdidas de información relevante, así como a mantener la continuidad operativa de los servicios de TI, en concordancia con las regulaciones normativas contenidas en la Circular N° G-140-2009 (Gestión de la Seguridad de Información) y relacionadas.

ABSTRACT

In the present investigation the following title was proposed "Implementation of a model of control of operational risks in the agencies of a financial institution through risk control managers in the period 2015 - 2016", as well as established the following objectives "implement an operational risk control methodology in the process of controlling and filing files of active and passive operations in the FE, 2016", to verify compliance with control activities in the process of control and archiving of operations records active and passive activities in the FE, 2016" and "to mitigate operational risks in the process of active and passive operations; in this way to achieve optimal results and key credit that are aligned with the goals established by the FE, such as: utility, portfolio and customer growth, lower delinquency and operational efficiency through lower expenditure of provisions, 2016".

This methodology was designed to verify that operational risk management is effectively executed, its exposure is monitored, the levels of low, medium or high risks are defined by the FE process owners in conjunction with the risk managers control of risks, thus achieving the mitigation of risks.

In conclusion, with the results obtained, it will allow Risk management to give the appropriate guidelines to the Business and Finance managements for the achievement of institutional goals and objectives (portfolio, clients and arrears), which is to reach a level of compliance of 100% of the indicators with respect to the budgeted.

Operational Risk

An Operational Risk Management System, Information Security Management System and a decentralized and transversal Business Continuity Management System, deployed throughout the organization, have been implemented to control the exposure to the risks to which the FE faces in its quest to be the leading company in microfinance.

Having been strengthened in recent years the Risk Management Model is that the Board decides to prioritize the application to the SBS to obtain authorization to use

the Standard Alternative Method to calculate the Requirement of Effective Equity for Operational Risk, which is a strategic objective of the financial entities for the year 2016 and future years in order to improve and strengthen the solvency indicators that are expressed through the Global Capital Ratio, which in turn is fed by the Operational Equity for Operational Risks. This Global Capital Ratio indicates how solvent a financial institution is in order to be able to face debt and / or financing commitments with legal and natural persons in the short, medium and long term.

Business Continuity Management System

During 2015 and throughout 2016, the Business Continuity Management system has been maintained, updating critical processes for Business Continuity according to the Business Impact Analysis (BIA) questionnaire. Continuity risks to all agencies of FE, Business Continuity plans were updated, new continuity strategies were created by conducting tests, trainings and simulations in order to prove that continuity strategies and plans ensure the recovery of processes critical to a disaster, with the least impact for the organization.

Information Security Management System

It is of vital importance for a Financial Institution to have an Information Security Management System, which is oriented to protect information assets in any storage medium, to mitigate losses of relevant information, and to maintain operational continuity of IT services, in accordance with the regulatory regulations contained in Circular No. G-140-2009 (Information Security Management) and related.

Nota de acceso: No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales.

REFERENCIAS

Amat Salas Oriol; Contabilidad y Finanzas para no financieros. Bilbao: Deusto 2001.

Ambrosini V. David; Introducción a la Banca. 2da.Edic. Edit. Centro Investigaciones Univ. Pacífico. Lima-Perú 2001.

Almudena Velo Lorenzo (2015); La organización óptima de la función de Riesgo Operacional. Universidad Pontificia ICAI I CADE Comillas, Madrid.

Apaza Meza Mario; Finanzas para contadores aplicado a la gestión empresarial. Lima: Pacífico Editores 2003.

Avila Bustos Juan Carlos; Medición y control de riesgos financieros en empresas del sector real. Bogotá D.C. 2005.

Bellido Sanchez Pedro; Administración Financiera: Textos, preguntas y casos. Lima: Técnico Científica 1989.

Bernal Torres C.; Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Edit. Pearson Educación de Colombia, Ltda. 2000.

Berk Jonathan; Finanzas Corporativas. México. Pearson Educación 2008.

Brealey R. & Myers S.; Principios de Finanzas Corporativas (Cap.08). 2da. Ed. Edit. Mc. Graw Hill. México 1988.

Brealey R., Myers S & Marcus A.; Fundamentos de Finanzas Corporativas (Cap.10) Edit. Mc. Graw Hill. México 2000.

Brealey R., Myers S & Marcus A.; Principios de Finanzas Corporativas Edit. Mc. Graw Hill. Madrid 2006.

Camargo Gonzalo y Aguilar Giovanna; Morosidad en las instituciones de Microfinanzas del Perú. Revista Economía y Sociedad 52, CIES, Lima, julio 2004.

Cámero Taboada Carlos; Análisis y mejora del proceso de suministros de MRO, servicios y CAPEX en la empresa Siderúrgica del Perú, Lima, setiembre 2014.

Comité de Basilea; Compendio de documentos para Supervisión Bancaria producidos al año 2000. Basilea-Suiza 2000.

Court Monteverde Eduardo; Finanzas Corporativas. 1ra Edic. Argentina: Cengage Learning 2010.

Encarnación León Darwin & Ramírez Anormaliza Hamilton (2012). Ingeniería en Auditoría y Control de gestión especialidad calidad de Procesos. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.

Ferrán Aranaz Magdalena ; SPSS PARA WINDOWS. Análisis Estadístico. Ed. Mc. Graw Hill, Madrid 2004.

Fondo Monetario Internacional; Finanzas y Desarrollo. Fondo Monetario Internacional. Washington 2006.

Gracia Jordi ; Bases de datos de eventos de pérdida por Riesgos Operacionales, Perú 2011.

Hernández Sam-Pieri R. "Metodología de la Investigación" – (2003). 3ra.Edic.

Levi Maurice D. Finanzas Internacionales: un estudio de los mercados y de la administración financiera de empresas multinacionales. Mc, Graw Hill, México 1997.

López Lubián Francisco; Finanzas Corporativas en la práctica. Mc Graw Hill / Interamericana. Madrid 2002.

Llorente Ramos Augusto; Gestión Financiera. Madrid: Editex 2002.

Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. México D.F. 2003.

Ortiz Gomez Alberto; Gerencia Financiera: Un Enfoque estratégico. Santa fe de Bogotá. Edit. Mc. Graw Hill Interamericana 1994.

Portocarrero Maish Felipe ; Microfinanzas en el Perú. 1ra Edic.

Portocarrero Maish Felipe ; ¿Cómo deberían financiarse las instituciones de microfinanzas?. Lima: Instituto de Estudios Peruanos, Banco Interamericano de Desarrollo. 2006.

Prompyme; La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Perú. Septiembre 2005.

Proinversión Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú; Mypequeña empresa crece: guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa. Lima: Proinversión / ESAN.

Roca S. Erasmo; Finanzas Generales. Lima: Librería e imprenta D. Miranda 1945.

Ross Stephen; Finanzas Corporativas. 8va Edic. Mc Graw Hill. México 2009.

Sanchez Navarro Fortunato; Contabilidad general y finanzas de empresas. Lima: Fecat 1998.

Tong Jesus; Finanzas Empresariales: la decisión de Inversión. Lima: Universidad del Pacífico 2007.

Vacas Guerrero Catalina; Curso básico de contabilidad financiera: edición especialmente dirigida a empresas del sector turístico. 2da Edic. Madrid: Editorial Síntesis 2000.

Vento Ortiz Alfredo; Finanzas Aplicadas. Lima Universidad del Pacífico, Centro de Investigación. 2002.

Weston, Fred J.; Finanzas. Buenos Aires: El Ateneo 1975.

Wong Cam David; Finanzas en el Perú: un enfoque de liquidez, rentabilidad riesgo. 2da Edic.

Wong Cam David; Finanzas corporativas: un enfoque para el Perú. Lima: centro de investigación de la Universidad del Pacífico 1998.

Zafra Gutiérrez Jaime Alejandro; Metodología para evaluar la efectividad del diseño y operación de los controles en la realización de auditorías basadas en Riesgos (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia. Medellín 2010.

PÁGINAS WEB:

Alvarado, J. (2001). El Financiamiento Informal en el Perú. Extraído el 18 de mayo desde www.iep.org.pe

Aplicación de las herramientas de la calidad. Extraído del 30 de setiembre 2015 desde <http://documents.mx/documents/aplicacion-de-las-herramientas-de-la-calidad.html>

Banco Central de Reserva del Perú www.bcr.gob.pe

Banco Central de Reserva del Perú (2002). El Costo del Crédito en el Perú.

Extraído el 15 de mayo desde www.bcr.gob.pe

Bolsa de Valores de Lima www.bvl.com.pe

Caja Municipal de Arequipa www.cmac-arequipa.com.pe

Financiera Confianza www.financieraconfianza.pe

Compartamos Financiera www.compartamos.com.pe

Financiera Crediscotia www.crediscotia.com.pe

Gestión de Riesgo Operacional de la teoría a su Aplicación
<https://books.google.com.pe/books>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) www.inei.gob.pe

MiBanco www.mibanco.com.pe

Prompyme www.prompyme.gob.pe

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP www.sbs.gob.pe

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (Setiembre, 2009) El Mercado
Microfinanciero Peruano y la Regulación de las Actividades Microfinancieras en el
Perú. Extraído el 13 de mayo desde www.sbs.gob.pe

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2008) Memoria 2008. Extraído el 16
de mayo desde www.sbs.gob.pe

Superintendencia de Mercado y Valores www.smv.gob.pe