



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**“EL RIESGO OPERACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA FINANCI GROUP CÍA. LTDA.
DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA”.**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR:

JOSÉ ANDRÉS MORENO LOGROÑO

Riobamba – Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**“EL RIESGO OPERACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA FINANCI GROUP CÍA. LTDA.
DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA”**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR: JOSÉ ANDRÉS MORENO LOGROÑO

DIRECTORA: ING. CARMEN SAMANIEGO ERAZO

Riobamba – Ecuador

2021

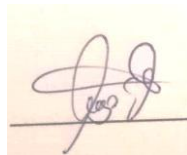
© 2021, José Andrés Moreno Logroño

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, JOSÉ ANDRÉS MORENO LOGROÑO, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 24 de marzo de 2022.


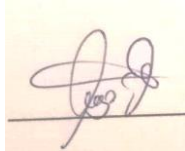
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. A. Moreno Logroño', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

José Andrés Moreno Logroño

CI: 060419675-8

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular, tipo: Proyecto de Investigación, **EL RIESGO OPERACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA FINANCI GROUP CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.** Realizado por el señor: **JOSÉ ANDRÉS MORENO LOGROÑO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Gabriel Pilaguano Mendoza PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-03-24
Ing. Carmen Amelia Samaniego DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-03-24
Ing. Pedro Pablo Bravo Molina MIEMBRO DE TRIBUNAL		2022-03-24

DEDICATORIA

A mis padres que han logrado forjar en mi valores y fortaleza para no desmayar en el camino.

Andrés

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida, a mis padres, a mi familia que fueron un pilar fundamental para alcanzar una meta tan preciada. Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por brindarme el espacio para alcanzar un objetivo profesional en mi vida, a todos mis maestros y tutores mis sinceros agradecimientos.

Andrés

INDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	10
ÍNDICE DE FIGURAS.....	11
ÍNDICE DE ANEXOS.....	12
RESUMEN.....	14
ABSTRACT.....	15
INTRODUCCIÓN.....	16

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	21
1.1. Antecedentes de Investigación.....	21
1.2. Marco Teórico.....	22
1.2.1. Riesgo.....	22
1.2.2. Tipos de Riesgo.....	23
1.2.3. Cómo administrar el riesgo.....	24
1.2.4. Riesgo Operativo.....	24
1.2.5. Importancia.....	25
1.2.6. Características de Riesgo Operativo.....	26
1.2.7. Factores del Riesgo Operacional.....	26
1.2.8. Gestión de Riesgos Empresariales.....	27
1.2.9. Tipos de Riesgos empresariales.....	28
1.2.10. Matriz de Riesgo.....	29
1.2.11. Contenido de la Matriz de Riesgos.....	29
1.2.12. Matriz de Monitoreo.....	31
1.2.13. Reporte de Resultados.....	31
1.2.14. Mapa de Procesos.....	32
1.2.15. Gestión cuantitativa de riesgo operacional.....	33
1.2.16. Indicadores para medir el riesgo operacional.....	33
1.2.17. Enfoque de indicador básico (BIA).....	33
1.2.18. Enfoque estándar (SA).....	34
1.2.19. Enfoque de medición avanzada (AMA).....	34
1.2.20. Rentabilidad.....	34
1.2.21. Rentabilidad sobre los activos (ROA).....	35

1.2.22.	<i>Rentabilidad sobre los recursos propios (ROE)</i>	35
1.2.23.	<i>Rentabilidad sobre ventas (ROS)</i>	35

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	37
2.1.	Enfoque de investigación	37
2.2.	Nivel de Investigación	37
2.2.1.	<i>Exploratorio</i>	37
2.2.1.1.	<i>Investigación Descriptiva</i>	37
2.2.2.	<i>Diseño de Investigación</i>	37
2.2.2.1.	<i>Investigación de campo</i>	38
2.2.2.2.	<i>Investigación documental</i>	38
2.3.	Población	38
2.4.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	38
2.4.1.	<i>Método Deductivo</i>	38
2.4.2.	<i>Método Inductivo</i>	39
2.4.3.	<i>Método Analítico</i>	39
2.5.	Técnica e instrumentos	39
2.5.4.	<i>Instrumentos</i>	40
2.6.	Idea a Defender	41
2.6.1.	<i>Variables</i>	41

CAPÍTULO III

3.	MARCO PROPOSITIVO	42
3.1.	Análisis e interpretación de resultados	42
3.1.1.	<i>Técnica - Entrevista</i>	42
3.1.2.	<i>Técnica - Encuesta</i>	45
3.2.	Propuesta	57
3.2.1.	<i>Introducción</i>	57
3.2.2.	<i>Objetivos</i>	57
3.2.3.	<i>Estructura</i>	58
3.2.3.1.	<i>Identificación</i>	58
3.2.3.2.	<i>Ficha de Observación</i>	62
3.2.3.3.	<i>Matriz FODA</i>	63
3.2.2.4.	<i>Discusión de resultados</i>	63

3.2.4. Determinación de los Eventos del Riesgo Operativo	65
3.2.4.1. Componentes que se analizarán para determinar el riesgo operacional	65
3.2.4.2. Definición de los componentes del Riesgo Operativo	65
3.2.4.3. Clasificación del tipo de evento de riesgo operacional	70
3.2.4.4. Identificación de Procesos Críticos	73
3.2.5. Análisis del Riesgo Operativo en los Procesos Críticos	81
3.2.5.1. Análisis de los Resultados	107
3.2.6. Valoración del Riesgo Operativo	108
3.2.7. Método Indicador Básico	108
3.2.8. Método Estándar	110
3.2.9. Método de Medición Avanzada (AMA)	112
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	115
GLOSARIO	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Probabilidad de cinco categorías	30
Tabla 2-1:	Probabilidad Tres Categorías:	30
Tabla 3-1:	Matriz de monitoreo	31
Tabla 4-1:	Exposición al Riesgo	32
Tabla 5-1:	Nivel de exposición al riesgo para tres categorías de probabilidad e impacto. ...	32
Tabla 1-2:	Población	38
Tabla 1-3:	Edad.....	45
Tabla 2-3:	Nivel de ingresos	46
Tabla 3-3:	Ocupación.....	47
Tabla 4-3:	Producto contratado.....	48
Tabla 5-3:	Calificación del servicio	49
Tabla 6-3:	Contratos realizados	50
Tabla 7-3:	Tiempo de colocación.....	51
Tabla 8-3:	Envío de información	52
Tabla 9-3:	Administración de fondos.....	53
Tabla 10-3:	Expectativa en estudios financieros.....	54
Tabla 11-3:	Pérdida de recursos.....	55
Tabla 12-3:	Contacto directo.....	56
Tabla 13-3:	Encuesta. Recursos Humanos.....	58
Tabla 14-3:	Encuesta. Procesos Internos	59
Tabla 15-3:	Encuesta. Tecnología de Información	60
Tabla 16-3:	Encuesta. Eventos Externos.....	61
Tabla 17-3:	Ficha de Observación	62
Tabla 18-3:	Matriz FODA.....	63
Tabla 19-3:	Consolidado.....	64
Tabla 20-3:	Clasificación del tipo de Evento de Riego operacional	70
Tabla 21-3:	Formulario de Reporte de Eventos	73
Tabla 22-3:	Calificación de Frecuencia	74
Tabla 23-3:	Estructura de la matriz de riesgo	75
Tabla 24-3:	Evaluación de los procesos de Financi Group.....	76
Tabla 25-3:	Calificación de Impacto.....	78
Tabla 26-3:	Identificación de Riesgos en los Macroprocesos en la Empresa de Ahorro y Crédito San Martín Ltda.	79
Tabla 27-3:	Nivel de Impacto	81

Tabla 28-3:	Definición de Macroprocesos, Procesos, Subprocesos y Actividades.....	82
Tabla 29-3:	Riesgos Asociados a Eventos y Factores de Riesgo.....	83
Tabla 30-3:	Nivel de Probabilidad.....	87
Tabla 31-3:	Nivel de Impacto	87
Tabla 32-3:	Matriz de riesgo.....	88
Tabla 33-3:	Valoración de Riesgos.....	89
Tabla 34-3:	Matriz de Riesgo. Probabilidad/Impacto.....	94
Tabla 35-3:	Indicadores	95
Tabla 36-3:	Identificación de Controles.....	99
Tabla 37-3:	Categorización de los Eventos y Factores de Riesgo	107
Tabla 38-3:	Efectividad de los Controles.....	108
Tabla 39-3:	Estado de Pérdidas y Ganancias Estado de Pérdidas y Ganancias	110
Tabla 40-3:	Línea de Negocio y Factores	110
Tabla 41-3:	Estados de Resultados por Línea De Negocio.....	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Edad.....	45
Gráfico 2-3:	Nivel de Ingresos.....	46
Gráfico 3-3:	Ocupación.....	47
Gráfico 4-3:	Producto contratado.....	48
Gráfico 5-3:	Calificación del servicio.....	49
Gráfico 6-3:	Contratos realizados	50
Gráfico 7-3:	Tiempo de colocación	51
Gráfico 8-3:	Envío de información	52
Gráfico 9-3:	Administración de fondos.....	53
Gráfico 10-3:	Expectativa en estudios financieros.....	54
Gráfico 11-3:	Pérdida de recursos.....	55
Gráfico 12-3:	Contacto directo	56
Gráfico 13-3:	Recursos Humanos	59
Gráfico 14-3:	Procesos Internos.....	60
Gráfico 15-3:	Tecnología de Información.....	61
Gráfico 16-3:	Eventos Externos.....	62
Gráfico 17-3:	Eventos Externos.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Matriz de riesgo	29
Figura 1-3: Estrategias de mitigación de riesgos	58

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Entrevista dirigida al Gerente de la empresa

ANEXO B: Encuesta dirigida a la ciudadanía

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló con el objetivo principal de diseñar una matriz de riesgo operacional para la empresa Financi Group, con el fin de mejorar y controlar los procesos desarrollados en la empresa y así dar cumplimiento a la normativa de los organismos de control. Para desarrollar esta investigación se contó con una metodología de enfoque mixto, con un nivel descriptivo, a partir de un diseño documental y de campo, en donde se aplicaron las diferentes técnicas como la entrevista, observación y encuesta para clientes internos y externos de la empresa; utilizando los respectivos instrumentos. Llegando así, a determinar un diagnóstico en materia de riesgo operacional en la empresa e identificando los principales eventos de riesgo que se han ocasionado y pueden producirse a razón de las diferentes actividades y procesos inherentes de la empresa. Como resultados principales se identificó un total de setenta y cuatro eventos de riesgo los mismos que son controlados a través de las actividades de control en algunos casos totalmente eficientes y en otros alcanzando apenas un 30% de efectividad. Con estos resultados se pudo realizar la propuesta de un diseño de matriz de riesgo a medida de la empresa, identificando sus niveles de riesgo y la probabilidad de su ocurrencia por periodos de tres meses. Concluyendo así que la propuesta de una matriz de riesgo operacional para la empresa Financi Group logra identificar todos los procesos realizados en la empresa y puede ayudar a su administración de riesgo evitando pérdidas económicas para la empresa y para sus clientes, además de dar cumplimiento con la normativa nacional. Por tanto, se recomienda el uso de este documento como la base metodológica conceptual para la empresa y su presentación ante las entidades de control.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <RIESGO>, <RIESGO OPERACIONAL>, <MATRIZ DE RIESGO>, <COEFICIENTE BETA>



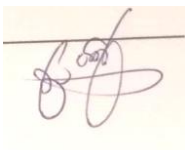
09-05-2022

0860-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

This research work was developed with the main objective of designing an operational risk matrix for the company Financi Group, to improve and control the processes developed in the company and thus comply with the regulations of the control agencies. To develop this research, a mixed approach methodology was used, with a descriptive level, based on a documentary and field design where different techniques such as interview, observation, and survey for internal and external customers of the company were applied using the respective instruments. In this way, a diagnosis of operational risk in the company was determined, identifying the main risk events that have occurred and may occur as a result of the different activities and processes inherent to the company. As main results, a total of seventy-four risk events were identified, which are controlled through control activities, in some cases efficient and others reaching only 30% effectiveness. With these results, it was possible to conduct a risk matrix design for the company, identifying its risk levels and the probability of their occurrence for three-month periods. Thus, concluding that the proposal of an operational risk matrix for the company Financi Group manages to identify all the processes conducted in the company and can help its risk management by avoiding economic losses for the company and its customers in addition to complying with national regulations. Therefore, the use of this document is recommended as the conceptual methodological basis for the company and its presentation to the control entities.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <RISK>, <OPERATIONAL RISK>, <RISK MATRIX>, <BETA COEFFICIENT>.



Lic. María Eugenia Rodríguez

0603914797

INTRODUCCIÓN

La estabilidad de los sectores financieros es de vital importancia para el crecimiento económico de los países. La confianza que brindan a los ahorradores permite canalizar recursos del ahorro a la inversión. La gestión eficaz de los diferentes tipos de riesgo financiero permite a las entidades crediticias estar mejor preparadas para evitar, mitigar o asumir las potenciales pérdidas por su exposición al riesgo. El riesgo operativo hace parte de los tipos de riesgo financiero que las entidades deben gestionar.

El riesgo operacional es el resultado de inapropiados o fallidos procedimientos internos susceptibles de administrar por parte del equipo directivo y de situaciones externas no controladas. La identificación, medición, control y mitigación en la gestión de los diferentes tipos de riesgo en las entidades financieras o empresas que trabajen con activos de tipo financiero, es un tema particularmente relevante para el desarrollo y funcionamiento de las mismas. Dicha gestión requiere de la vinculación de gran parte del talento humano, recursos financieros y económicos.

Planteamiento del problema

El riesgo operacional, operativo o de operación se basa en la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras a las empresas por eventos o hechos derivados de fallas o insuficiencias en sus procesos estratégicos, administrativos o del negocio, las personas internas o relacionadas, la tecnología de información usada y por eventos externos (Olaya, 2016).

El riesgo operativo es el que proviene de fallas de información en los sistemas o en los controles internos que pueden provocar una pérdida inesperada. Tan grande es la magnitud de controlar este tipo de riesgo que a nivel mundial los organismos de control y entidades como unidades de inteligencia financiera recomiendan un estudio constante de este tipo de riesgo que involucra de forma transversal a todas las organizaciones que cuentan con servicios o productos que administren recursos financieros.

En Ecuador, los entes de control como la Supercías, promueven la normativa para el control y prevención de riesgos en las diferentes compañías, ya que a través de controles oportunos se puede controlar pérdidas y posibles liquidaciones de las sociedades. El actual código monetario y

financiero promulga el control de riesgos en operaciones y manejo de recursos financieros. Además, que para controlar este tipo de riesgos es indispensable fortalecer la cultura organizacional que contribuye a la prevención y mitigación de riesgos. De poseer esta cultura organizacional, se da un adecuado control de los factores operacionales y el incumplimiento en la creación de procesos, manuales o políticas que delimiten estos factores y a su vez planteen los correctivos necesarios según su cartera de productos, siendo factible la realización de herramientas como una matriz de riesgo operacional y su respectivo manual en el inicio de la mitigación de los riesgos en sus cuatro factores principales.

La empresa Financi Group, se caracteriza por ser una sociedad administradora de fondos de inversión, posicionada en el mercado a inicios del 2016, una entidad encargada e intermediaria de la compra y venta de todo tipo de activos, su objetivo es brindar la mejor asesoría financiera para que el cliente pueda decidir si sus capitales serán invertidos en uno o varios portafolios de inversión, por lo cual cumple la característica de ser una compañía de manejo de recursos y es parte de su compromiso con los órganos de control, tener un adecuado manejo del riesgo operativo. La empresa está constituida legalmente desde hace seis años por lo cual, ha logrado cumplir con varios requisitos pegados a la ley, sin embargo, no ha podido actualizar varias normativas recientes, además que, por la naturaleza de sus operaciones, estos factores le pueden afectar directamente en el logro de sus objetivos y su responsabilidad con los órganos de control y sus clientes.

Entre los principales problemas ocasionados por no cumplir con una identificación del riesgo operacional la empresa puede incurrir en pérdidas financieras, multas por no controlar o perfilar el riesgo de sus clientes internos y externos, multas y sanciones por no realizar los reportes adecuados a los organismos de control, pérdida de información actualizada de los diferentes movimientos económicos, desactualización de sus procesos sistemáticos, entre los generales ya que dependiendo y analizando cada factor del riesgo operacional se puede identificar riesgos específicos que enfrenta la empresa.

Financi Group actualmente no cuenta con una matriz de control de riesgos que permita identificar y monitorear los procedimientos operativos especialmente en el área de portafolios de inversión, los sujetos usuarios y el producto elegido para las operaciones.

Por lo que, la presente investigación tiene como objetivo brindar a la empresa, una herramienta o solución inmediata de identificación y medición del riesgo operacional ya que así podrá contar con un perfilamiento en su cartera de clientes, sus portafolios de inversión; con un adecuado control para que sus portafolios no perezcan en riesgos por pérdidas o vencimientos en fechas y

podrá controlar de forma eficaz los eventos que hacen parte de sus reportes ante las entidades de control.

Formulación del Problema

¿Cómo contribuye el estudio del riesgo operacional en la empresa Financi Group para mejorar su nivel de rentabilidad?

Delimitación del Problema

Cantón: Riobamba

Provincia: Chimborazo

Compañía: Financi Group. Cía. Ltda.

Justificación

El trabajo de investigación se justifica en el sentido básico de toda empresa y es que para generar rentabilidad los riesgos deben estar controlados y mitigados de forma oportuna, evitando pérdidas financieras, tecnológicas y humanas dentro de las diferentes áreas empresariales. Siendo así, la investigación busca generar un aporte positivo a la empresa Financi Group para lo cual presenta una solución a un problema establecido tanto como requisito formal para las entidades de control y para la ejecución de sus actividades diarias. Por lo que, se justifica en la praxis y el oportuno tratamiento de los riesgos inherentes a los cuales está expuesta la institución.

Justificación teórica

El desarrollo teórico del presente trabajo investigativo se lo realiza con la revisión de datos bibliográficos con diversos autores procurando contar con bases académicas y científicas de las principales líneas como libros, artículos científicos, ensayos académicos, tesis y demás documentos físicos y digitales que sirvan como información competente y suficiente para delimitar y respaldar el riesgo operacional para Financi Group Cía. Ltda, ya que se podrá consolidar y ampliar los conocimientos de este proceso en el desarrollo del trabajo de investigación.

Justificación metodológica.

En el presente trabajo de investigación se pondrá en práctica una metodología de enfoque mixto, por la naturaleza de los datos a analizarse y de los resultados a obtenerse, todo esto a través de métodos deductivos, inductivos, analíticos sintéticos, a través de la aplicación de varias técnicas de investigación y sus respectivos instrumentos que validen la información encontrada para la solución a la problemática establecida.

Justificación práctica social.

El presente trabajo investigativo se justifica con la propuesta planteada que favorece a Financi Group Cía. Ltda, para mejorar la oferta en sus servicios, donde se podrá conocer el perfil de sus clientes y sus portafolios de inversión, dando así una ventaja competitiva en su mercado y contribuyendo a su desarrollo económico y financiero, donde sus accionistas podrán obtener un mejor nivel de rentabilidad y la comunidad un servicio diferenciado que proyecte su sustentabilidad y liderazgo en el sector transportista estudiantil local.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Estudiar la incidencia del Riesgo Operacional en la Rentabilidad de la empresa Financi Group Cía. Ltda., para mejorar su crecimiento empresarial.

Objetivos específicos:

- Identificar los factores que inciden en el Riesgo Operacional y definirlos, para una adecuada administración del riesgo.
- Analizar una metodología adecuada para medir el riesgo operacional y la rentabilidad como elementos determinantes del crecimiento económico empresarial de Financi Group Cía. Ltda.
- Proponer el diseño de una matriz de riesgo operacional para mejorar y mitigar los riesgos en la empresa Financi Group Cía. Ltda.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

Dentro de las diferentes investigaciones que se relacionan con el presente tema referente al estudio del riesgo operacional, podemos mencionar las siguientes:

Título: “La gestión del riesgo operacional y la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas manufactureras (pymes) en el sector sur del Distrito Metropolitano de Quito período 2018 – 2019.”

Autor: Paola Ortega Espín

Universidad: Universidad de las Fuerzas Armadas.

En Conclusión: En las pymes manufactureras, se ha podido determinar que son los procesos internos, las principales fuentes de riesgo operacional en las mismas, puesto que, las ventas que realizan estas pymes no son analizadas de manera adecuada, el proceso donde se presenta el mayor riesgo se da en el área de crédito y cobranza, seguido por recursos humanos y el área de finanzas. La mayoría de las pymes de esta industria no cuentan con un proceso integral de gestión de riesgos, por lo que se determina que no existen medidas de control definidas y estandarizadas para determinar dichos riesgos, por lo que no se está realizando la evaluación del proceso de operación y sus resultados.

Entre estas pymes, los indicadores financieros no se utilizan para medir la rentabilidad, dicho esto no hay un análisis del ROE Y ROA, lo que limita la posibilidad controlar los costos y gastos; puesto que en la investigación se verificó que el efecto de apalancamiento fue positivo existe mayor financiamiento en el activo por medio de las deudas de las pymes, de esta manera no cuentan con una estructura financiera optima porque tienen más deudas (Espín, 2020).

Título: “El Riesgo Operacional y su incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Giahán Ecuador Cía. Ltda. de La Ciudad de Ambato”.

Autores: Silvia Sánchez Sánchez

Universidad: Técnica de Ambato

En Conclusión: En la empresa Giahán Ecuador Cía. Ltda., se ha podido determinar que la principal fuente de riesgo se encuentra en los procesos internos, específicamente en el área de crédito y cobranza, lo cual ha incidido en la existencia de un alto riesgo operacional debido a las ventas a crédito no analizadas debidamente. En la empresa no se aplican indicadores financieros para medir la rentabilidad, por lo que no se analiza su situación financiera y resultados, restringiendo la posibilidad de medir la efectividad de la administración para controlar los costos y gastos. También se pudo evidenciar que la rentabilidad de la empresa Giahán Ecuador Cía. Ltda., no guarda relación con la inversión realizada por sus propietarios. En el estudio se ha determinado la carencia de un Manual de Políticas y Procedimientos administrativos que normen o regulen la gestión del área de crédito y cobranza. (Sánchez., 2019).

Título: Administración del riesgo operativo y los efectos económicos-financieros antes y posterior a la normativa de la gestión del riesgo operativo

Autor: Ana Cristina Muncha Quezada

Universidad: Universidad Técnica de Ambato

En conclusión: Luego de comparar el alcance y naturaleza del riesgo operacional antes y posterior a la normativa de Basilea, uno de los mayores avances que se consiguió fue el consensuar una definición para riesgo operacional y es que a partir de ella se pudo establecer una clasificación y determinación de los principales factores y eventos de pérdida. Dicha clasificación que permite complementar y delimitar un concepto que en sí resultaba algo ambiguo, puesto que no se puede negar que el origen del creciente interés demostrado por el riesgo operacional nace con las exigencias del nuevo acuerdo de capital, Sin embargo, hay que destacar que en los últimos años el sistema financiero ecuatoriano ha realizado grandes esfuerzos en la gestión del riesgo operacional y en consecuencia en la práctica al menos la mitad de las entidades ya han introducido cambios para incorporar la gestión del riesgo operacional dentro de su estructura, la mayoría ya cuenta o está desarrollando un área independiente encargada de definir políticas y procedimientos para la administración eficiente del riesgo operacional (Muncha, 2018).

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Riesgo

Es la medida de probabilidad en la que un suceso de peligro inminente pueda tomar efecto en algún lugar determinado y llegar a perjudicar a uno o más individuos; esto quiere decir, que mide

qué tan vulnerable es el entorno y los individuos en el mismo, de resultar afectados. Esto considera el alcance de daños que dicho suceso de riesgo pudiese ocasionar (Paredes, 2019).

Es importante diferenciar ciertos conceptos que están relacionados y en ocasiones tienden a generar confusión respecto al término “riesgo”, ya que éste se refiere a la medida de daños probable; pero, por ejemplo, vulnerabilidad se refiere a la probabilidad de daños que la situación de peligro ocasione; y peligrosidad se refiere a la probabilidad de que la situación de peligro ocurra.

1.2.2. Tipos de Riesgo

La clasificación de riesgos se da en relación con el tipo de empresa o giro de negocio y es importante que para una administración adecuada se realice primero una correcta identificación de estos tipos dando, así como resultado una evaluación eficaz, una gestión adecuada y un seguimiento y control de estos. De este modo, a continuación, según la normativa de Compliance (2019, p.1) se pueden tratar los tipos de riesgos según:

1. Según su Origen:

Factores internos.

Factores externos.

2. Según sus Características:

Riesgos Estratégicos.

Riesgos Reputacionales.

Riesgos de Mercado.

Riesgos Operacionales.

Riesgos Comerciales.

Riesgos Financieros.

3. Según el Grupo de Pertenencia:

Riesgos del Azar, Catastróficos o Extraordinarios.

Riesgos Políticos.

Riesgos Legales y Contractuales.

Riesgos Financieros.

Riesgos Comerciales.

Riesgos en Inversiones y Proyectos.

1.2.3. Cómo administrar el riesgo

Son muchos los modelos y conceptos que apuntan a resguardar los objetivos de las empresas públicas y privadas a través de la administración del riesgo, esto es, prevenir mediante la implementación de procedimientos de control, eventos futuros que por lo general afectan de manera significativa los fondos, bienes y administración de las organizaciones. (Jaramillo, 2021).

La administración del riesgo en términos sencillos se entiende como la aplicación de estrategias que posibiliten a las empresas disminuir o por lo menos mitigar los costos que ante ciertos eventos se ven incursas (Jaramillo, 2021).

Para ello es necesario:

- 1) Investigar e identificar las fuentes o causas de riesgo;
- 2) Estimar la probabilidad y evaluación de su impacto o efecto;
- 3) Planificar las estrategias y procedimiento de control de estos; y
- 4) La aplicación óptima de esas estrategias en presencia de incertidumbre.

1.2.4. Riesgo Operativo

Para entender el concepto de riesgo operativo, es importante en primera instancia conocer y entender el significado del concepto de riesgo; entre las más acertadas se encuentran las siguientes definiciones:

Gitman y Joehnk (2009) definen al riesgo como la posibilidad de que los rendimientos reales de una inversión difieran de los esperados.

El Diccionario Webster define el riesgo como un peligro, una inseguridad, exposición a la pérdida o un daño. Es la posibilidad de que algún acontecimiento desfavorable ocurra.

El COSO define riesgo como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente la consecución de objetivos.

De acuerdo con la NTC 5254, se define riesgo como la posibilidad de que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos; el cual se mide en términos de la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto.

Larraín (2015) define al riesgo operativo como el riesgo de sufrir pérdidas debido a faltas en los procesos, personal, sistemas o por acontecimientos externos. Además, incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el reputacional.

Así mismo Basilea II, ofrece tres métodos para calcular los requerimientos de capital:

El método del indicador básico, el método estándar y los métodos de medición avanzada, los métodos siguen una progresividad en la sensibilidad al riesgo, siendo el método del indicador básico el más simple, pero al mismo tiempo el que menos mide el riesgo, hasta llegar al Método de Medición avanzada que utiliza data de eventos de pérdida operacional, se estima que del total del capital regulatorio un 12% debería ser por riesgo operacional.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2021) define el riesgo operativo como el riesgo de pérdida directa o indirecta causada por una insuficiencia o falta de los procesos, gente y sistemas internos o por un acontecimiento externo. Esta definición incluye el riesgo legal, sin embargo, el riesgo estratégico y de reputación no están incluidos en esta definición para fines de exigencia de capital regulador mínimo por riesgo operativo.

1.2.5. Importancia

Fuentes y Zúñiga (2010) nos mencionan la importancia de la gestión de los riesgos operativos.

Motivos por el cual se debe desarrollar la gestión de riesgos:

- La gestión integrada de todos los riesgos dentro de la empresa puede contribuir a la creación de valor para el accionista, al optimizar la relación riesgo-rentabilidad, es decir, lograr la adecuada utilización del capital disponible dentro de la empresa y reducir los costos de endeudamiento, quiebra, fiscales y de liquidez.
- La gestión de riesgos ayuda a demostrar a los organismos reguladores e inspectores la capacidad para desarrollar el negocio, cuidando los intereses de terceros.
- Una adecuada gestión de riesgos debe servir para mantener o mejorar el nivel de calificación crediticia externo, así como para facilitar las operaciones con otras empresas que asumen los riesgos crediticios con la entidad.

- Toda empresa que está bien dirigida gestiona sus riesgos, pero también deben realizarse las inversiones necesarias para que la gestión mencionada sea sistemática, objetiva y homogénea.

Es importante mencionar que la ejecución de la gestión de riesgos en los países de Latina América y el Caribe es diferente de la que se aplica en Estados Unidos y los países de Europa Occidental. Si bien es cierto la experiencia de afrontar fuertes crisis y la ejecución de negocios en un entorno fuertemente cambiante ha incitado un fuerte sentido práctico en la gestión de riesgos en las entidades latinoamericanas, pero a la vez ha dificultado su sistematización.

En este sentido se espera que, con la aplicación de nuevas metodologías, se dé un gran avance para las entidades latinoamericanas.

1.2.6. Características de Riesgo Operativo

Según José Juan Chávez y José Antonio Núñez, en el artículo de “Riesgo operativo” se puede destacar las características que a continuación se mencionan:

- Es anticuado y está presente en cualquier tipo de negocio.
- Es Complejo, como consecuencia de la gran diversidad de causas que lo originan.
- Es inherente a toda actividad donde intervienen personas, plataformas tecnológicas y procesos.
- Las grandes pérdidas que ha ocasionado en varias empresas muestran el desconocimiento de el que se tiene y la falta de herramientas para gestionarlo.

1.2.7. Factores del Riesgo Operacional

En los trabajos de investigación de Velásquez Cahuaqui (2003) y Herrero Brañas (2012) comparten opiniones sobre los principales tipos de factores que afectan en toda organización, los cuales se explican a continuación:

Procesos: Son aquellas falencias en las ejecuciones de transacciones, movimientos, evaluaciones inadecuadas en operaciones y servicios, complejidad en los productos y errores; y mal uso de los mismos. Al mencionar procesos se incluye un plan estratégico para las organizaciones tanto grandes como medianas y pequeñas con el que sean de soporte y apoyo para el buen manejo y administración del negocio.

Personas: Al hablar de personas se refiere a todo el recurso humano que tengan falla o negligencia en sus actividades, responsabilidades, con destrezas, capacitaciones inadecuadas y practicas no acordes a sus funciones.

Tecnología: Son todas las inseguridades adquiridas por los errores en los sistemas operativos y de información (Tics) que se despliega con los problemas de calidad de información interna como externa afectando con los objetivos del negocio.

Eventos externos: Todo tipo de organización se enfrentan a los cambios constantes en la legislación, gustos y preferencias de consumidores y a la vez a los riesgos de desastres naturales, robos inminentes y para esto cada negocio debe tener planes de contingencia y continuidad de sus operaciones.

En los riesgos operacionales también son incluidos los riesgos inherentes, riesgos de control y riesgos de detección que afectan sus niveles de operación y cambios en la estructura financiera de la empresa.

1.2.8. Gestión de Riesgos Empresariales

En la investigación de Ambrosone (2017) la gestión de riesgos es el mecanismo que ayuda a buscar alternativas estratégicas para direccionar los riesgos con el fin de dar soluciones y establecer respuestas. Entre las posibles alternativas de respuestas, está; evitar, reducir, compartir y aceptar, por tal razón ayuda que las empresas aprovechen las oportunidades que direccionan a racionalizar el capital.

Según en el Informe COSO ERM (2015) existe componentes que ayuda a la administración del riesgo y estos son:

Ambiente interno. Es la forma de cómo se desarrolla las operaciones, se establece los objetivos y minimiza los riesgos, incluyen factores como la integridad, valores éticos, la competencia de la entidad y estilo de operación de la administración.

Establecimiento de Objetivos. Toda organización debe poner en marcha el cumplimiento de objetivos para conocer los posibles eventos que originan el no cumplimiento de ellos.

Identificación de eventos. Son aquellos posibles oportunidades o desventajas que se presenta en la organización que le engloban el cumplimiento de objetivos y que estrategias deben aplicar.

Evaluación de Riesgo. Determina como se administra los riesgos para que los análisis de los objetivos no sean obstruidos y se puedan gestionar los riesgos realizando desde una doble perspectiva inherente y residual.

Respuesta al riesgo. Una vez identificado el riesgo se procede a dar posibles respuestas de la siguiente manera; evitar, reducir o minimizar, compartir y aceptar.

Actividades de control. Se da en la organización con el fin de orientar los riesgos hacia el cumplimiento de los objetivos, aplicando políticas y procedimientos que ayudan asegurar el buen funcionamiento administrativo dentro de la organización.

Información y Comunicación. Busca establecer información y comunicación efectiva y a tiempo donde el personal tenga el conocimiento de cuáles son sus obligaciones y responsabilidades, con el fin de tomar decisiones que permitan una administración eficiente y eficaz.

Monitoreo. Son aquellas actividades evaluadas que se encaminan al crecimiento empresarial donde se aplica sinergia e interrelación con las actividades del monitoreo ongoing (efectividad continua del control interno).

1.2.9. Tipos de Riesgos empresariales

Los riesgos empresariales se clasifican de acuerdo a la estructura y funcionamiento de las empresas, en la obra de Estupiñán Gaitán (2006) clasifica los riesgos en; riesgos financieros, riesgos estratégicos y riesgos generales o de apoyo.

Riesgos Financieros. Son todos aquellos del sistema bancario que asumen la volatilidad de las tasas de interés constituidos por crédito, liquidez, solvencia y rendimiento, incluye información financiera de valoración y cobertura en instituciones financieras.

Riesgos Estratégicos. Son aquellos que se relacionas con los objetivos estratégicos de la organización, a la planificación y planes y como estos impactan en las decisiones futuras sobre los ingresos, costos y el capital del negocio; también llamados riesgos operacionales.

Riesgos Generales o de Apoyo. Son aquellos ligados directamente con los riesgos de auditoría que fortalecen la administración del riesgo para el cumplimiento de los objetivos empresariales y

mejorar la rentabilidad de la organización, los cuales se clasifican en riesgos inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

1.2.10. Matriz de Riesgo

El mapa de riesgo es un instrumento que ayuda a identificar los posibles riesgos que afectan a las empresas; así lo señalan Rodríguez, Piñero, & Llano (2013), la cual numera las diferentes actividades que se pueden materializar y generen pérdidas. Para esto explican que la matriz se debe elaborar a través de la estrategia de Top down que permite detallar las áreas más sensibles de la empresa.

1.2.11. Contenido de la Matriz de Riesgos

La Matriz de Riesgo es el compendio de todos los factores intrínsecos para el cálculo del requerimiento de capital, en este gráfico representativo se evidencia exactamente la posición donde se encuentra la institución al momento de implementar el riesgo operacional.

Dicho gráfico además de visualizar la posición también define el nivel de riesgo en el cual la entidad definió para ver su realidad en requerimientos, controles y procesos.

Probabilidad	Insignificante1	Menor2	Moderada3	Mayor4	Catastrófica 5
Raro 1	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
Improbable 2	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
Posible 3	Bajo	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
Probable 4	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
Casi Seguro 5	Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo

Figura 1-1: Matriz de riesgo

Realizado por: Moreno A. 2022

Dicho mapa generalmente posee las siguientes partes:

Campo de Probabilidad: Este campo visualiza la probabilidad de ocurrencia en el que incurriría un evento por ende existe un riesgo inherente a ese proceso.

Campo de consecuencias: En este campo se especifican las categorías de consecuencias en las cuales se mide un evento de riesgo, para efectos del ejemplo se miden 5 categorías que van desde el más bajo (Insignificante) hasta el más alto (Catastrófico).

Campo calificación de riesgo inherente: Este campo tipifica la conjugación de los campos consecuencias y probabilidad, el mismo evalúa la posición del mapa en categorías, las cuales para el ejemplo van desde el más bajo (Bajo) hasta el más alto (Extremo).

Tabla 1-1: Probabilidad de cinco categorías

Categoría	Valor	Descripción
Alta	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene un alto grado de seguridad que éste se presente. (90% a 100%)
Media Alta	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre 66% a 89% de seguridad que éste se presente.
Media	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre 31% a 65% de seguridad que éste se presente.
Media Baja	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 11% a 30% de seguridad que éste se presente.
Baja	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, es decir, se tiene entre 1% a 10% de seguridad que éste se presente.

Realizado por: Moreno A. 2022

Tabla 2-1: Probabilidad Tres Categorías:

Categoría	Valor	Descripción
Alta	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre 65% a 100% de seguridad que éste se presente.
Media	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre 31% a 64% de seguridad que éste se presente.
Baja	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 0% a 30% de seguridad que se presente.

Realizado por: Moreno A. 2022

Una de las más importantes acciones de una buena gestión de riesgos operacionales es la evaluación y su respectivo reporte. Estos reportes evidencian los resultados por proceso, por evento y por la línea de negocio de la realidad de la gestión de riesgos en la institución.

Se deberá publicar estos resultados en una intranet institucional para que así cumpla, con el enfoque que nos brinda la metodología COSO de control interno que es la supervisión y difusión de los resultados de implementación de controles.

1.2.14. Mapa de Procesos

Un mapa de procesos es un inventario de valor de los procesos de la institución, evidencia gráficamente como está diagramado el proceso, a veces representa un flujo de información donde los datos viajan a través del flujo originando en sí un diagrama.

Proporciona una visión global de los procesos que se encuentra en la cadena de valor del negocio dándonos una verdadera posición y comunicación de estos con otros procesos vinculantes.

$$\text{Nivel de exposición al riesgo} = \frac{\text{Nivel de Severidad del Riesgo}}{\text{Nivel de Eficiencia del Control}}$$

Nivel de exposición al riesgo para cinco categorías de probabilidad e impacto:

Tabla 4-1: Exposición al Riesgo

Intervalos (resultados)	Nivel de exposición al riesgo
8.0–25.0	No aceptable
4.0–7.99	Mayor
3.0–3.99	Media
0.0 -2.99	Menor

Realizado por: Moreno A. 2022

Tabla 5-1: Nivel de exposición al riesgo para tres categorías de probabilidad e impacto.

Intervalos (resultados)	Nivel de exposición al riesgo
6 - 9.00	Alta

3 - 5.99	Media
0 - 2.99	Baja

Realizado por: Moreno A. 2022

Una vez tratados los datos a través de esta metodología se obtendrá un listado de eventos de riesgos con su respectiva calificación referente al nivel de exposición. Sobre estos se buscará las opciones óptimas de tratamiento, siendo los primeros en tratar aquellos que tengan una calificación final de No Aceptable o Alta, luego los de calificación Mayor o Media, y finalmente los de Baja o Menor; se presentarán las diferentes alternativas al Comité de Riesgos para su respectivo análisis y resolución.

El mismo arrojará como resultados de riesgo residual y riesgo inherente una relación semáforo, es decir según el grado de exposición el resultado se reflejará en amarillo, verde o rojo; lo cual permitirá realizar una matriz de relación que no es otra cosa que un gráfico de filas y columnas que permite priorizar el tratamiento de los riesgos y visualizar el nivel de exposición sin controles y con controles.

1.2.15. Gestión cuantitativa de riesgo operacional

Su utilidad radica en el análisis y la cuantificación de riesgos, gracias a los cuales una empresa puede aplicar las prevenciones necesarias. En este sentido, se entiende la gestión cuantitativa como aquella que se basa en la experiencia, y en la que es necesario recoger una base de datos. Mediante la elaboración de estos modelos, se puede "obtener una distribución estadística de las pérdidas operacionales que permitan determinar el perfil de riesgo de la entidad (Andrade, 2017).

1.2.16. Indicadores para medir el riesgo operacional

La medición del riesgo operacional es un aspecto complejo y trascendental, aunque puede ejecutarse con eficacia a través de los tres enfoques propuestos por el Comité. Todos estos métodos ayudarán a calcular los requerimientos de capital por riesgo operacional.

1.2.17. Enfoque de indicador básico (BIA)

Se trata de la metodología más elemental presentada por el Comité, por lo que conviene ser utilizada por entidades financieras pequeñas cuyas operaciones todavía no son complejas. Cubre el riesgo operacional con un capital equivalente a un porcentaje fijo de los ingresos brutos

positivos anuales de los últimos tres años. Para ello, primero mide el riesgo operativo para toda la organización; luego, designa los resultados arrojados en la fase anterior a las líneas operativas. En definitiva, consiste en un enfoque simple cuya aplicación es recomendable.

1.2.18. Enfoque estándar (SA)

Al igual que el anterior, es un modelo *top-down*; es decir, fija la carga de capital por riesgo operacional de forma agregada para toda la entidad y determina el resultado mediante un proceso de arriba hacia abajo. De acuerdo con este enfoque, las actividades de los bancos se separan en ocho líneas de negocio: finanzas corporativas, ventas y negociación bursátil, banca minorista, banca comercial, pagos y liquidaciones, servicios de agencia, administración de activos y corretaje minorista. El ingreso bruto funciona como indicador para calcular tanto la escala de las operaciones comerciales como la posible exposición al riesgo operacional en cada línea.

Una entidad financiera debe cubrir ciertos aspectos para emplear este enfoque. Por ejemplo, debe contar con la participación de la junta directiva y la alta dirección en la supervisión del marco de gestión del riesgo operativo. Asimismo, poseer un sólido sistema de gestión de riesgo operacional que esté integrado integralmente en la empresa.

1.2.19. Enfoque de medición avanzada (AMA)

El Comité califica este método como el más sofisticado de todos. En este enfoque, los requerimientos de capital son establecidos por el sistema de medición de riesgo operacional interno de la organización. Es un método *bottom-up*; es decir, se basa en datos internos desglosados mediante procesos de abajo hacia arriba. Con él, una entidad puede construir su propio modelo empírico para cuantificar el capital solicitado para el riesgo operacional. Las metodologías AMA son más sensibles al riesgo, pero a la vez más costosas y complejas (Bonilla & Navarrete, 2019).

En el sector financiero, el cálculo del riesgo operacional sigue siendo un procedimiento delicado y complejo. Sin embargo, con los enfoques introducidos por el Comité de Basilea, una entidad de esta industria conseguirá realizar una adecuada cuantificación que le permitirá operar sin exponerse a peligros.

1.2.20. Rentabilidad

En un enfoque financiero según Gitman & Joehnk (2005) la rentabilidad es la ganancia adquirida través de una inversión, se considerar con la venta de un instrumento financiero lo cual se espera obtener un beneficio superior de la compra original. Los instrumentos financieros se negocian en el mercado de valores lo cual juega un papel importante de la compra y venta de bonos o instrumentos derivados con fines de cobertura de activos.

La Rentabilidad anteriormente se media con la utilidad, así lo expresan Puente & Andrade (2016), puesto que las empresas grandes medianas y pequeñas obtenían utilidad mediante la diferencia de sus ingresos y gastos. Pero en los tiempos actuales la rentabilidad se mide por medio del valor económico añadido (EVA); este permite a la empresa obtener el valor real de las ganancias después de los gastos, impuestos y costos de inversión.

Como manifiesta Rodríguez Raga (2017) la rentabilidad está asociada con los riesgos, ya que estos llenan de incertidumbre a los empresarios por el valor de la inversión esperada a mayor riesgo mayor rentabilidad. Para la medición de la rentabilidad existe indicadores que ayuda a las organizaciones calcular el beneficio por unidad invertida, estos se los clasifica en: rentabilidad sobre los activos (ROA), rentabilidad sobre los recursos propios (ROE) y rentabilidad sobre ventas (ROS).

1.2.21. Rentabilidad sobre los activos (ROA)

Puente & Andrade (2016) relaciona el ROA con la rentabilidad operativa donde demuestra hasta cuanto el activo genera utilidad, así mismo Contreras & Díaz (2015) establece la medición del uso eficiente de los activos resultantes de la producción y comercialización. El ROA se obtiene la utilidad neta sobre los activos totales, o también se lo expresa la división de la utilidad operativa después de impuestos entre el activo neto promedio.

1.2.22. Rentabilidad sobre los recursos propios (ROE)

Contreras & Díaz (2015) define el ROE como el porcentaje de ganancia de los fondos propios de la empresa; es decir sobre las inversiones realizadas cuanta utilidad está destinada recibir la empresa. Se obtiene a través de la división de la utilidad neta sobre el patrimonio; o también se la considera como rentabilidad financiera y el resultado de la medición está en base a las acciones preferentes y comunes.

1.2.23. Rentabilidad sobre ventas (ROS).

Plantea Puente & Andrade (2016) la ratio es conocido como margen de beneficio neto que su resultado mide como la empresa controla sus costos y gastos sobre la eficiencia de sus operaciones para la toma decisiones. Esta ratio se lo calcula dividiendo el resultado o utilidad bruta del negocio por el monto total de ventas que determina cuanto gano o puede ganar el empresario. Por lo tanto, para que las empresas sean viables en el mercado deben hacer un análisis de rentabilidad.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación será Cualitativo, ya que se ha ido detallando las características de cada factor de riesgo operacional, y los controles que deben precisarse en los diferentes recursos de mitigación en la empresa Financi Group.

2.2. Nivel de Investigación

2.2.1. *Exploratorio*

Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento (Marroquín Peña, 2013).

Pese a que no se modifican las variables, contribuyó a establecer todos los por menores y características del mercado y los requerimientos del área de consultoría financiera y fondos de inversión productos que oferta la empresa.

2.2.1.1. *Investigación Descriptiva*

También conocida como la investigación estadística, se describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. Este nivel de Investigación responde a las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo y cómo (Marroquín Peña, 2013).

2.2.2. *Diseño de Investigación*

De acuerdo con los requisitos de la indagación a realizar, durante el desarrollo de la misma se procedió a la utilización del siguiente tipo de investigación:

2.2.2.1. Investigación de campo

En esta investigación se realizó en las instalaciones de la empresa y su base de datos por lo que se obtuvo la información directamente de los procesos realizados y su exposición al riesgo, por lo tanto, implicó observación directa por parte del investigador.

2.2.2.2. Investigación documental

Durante el desarrollo de la investigación se necesitó de documentos para sustentar el marco teórico, el estudio técnico y administrativo del plan estudiado.

2.3. Población

Para la elaboración de la presente investigación se tomó como población

Tabla 1-2: Población

POBLACIÓN	
Clientes externos	105
Clientes internos	4
TOTAL	109

Fuente: INEC,2021

2.4. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

2.4.1. Método Deductivo

La modalidad deductiva Menciona (Carrasco, 2015) “Es aquel que va de lo general a lo particular, del todo de sus partes”.

También es conocido como “método descendente” pues de una premisa mayor llegamos a una conclusión. Implicación para el marco teórico propuesto y los estudios componentes de la propuesta a realizarse.

2.4.2. Método Inductivo

Se define como (Montoya, 2015): “Aquel que parte de la observación de hechos y casos particulares para llegar a la ley general; en otras palabras, va de sus partes al todo”.

Comprende los siguientes pasos:

- Observación
- Experimentación
- Comparación
- Abstracción y
- Generalización

Este método consistió en ordenar las ideas de lo particular a lo general. Aplicando a la verificación de la idea a defender del tema de investigación.

2.4.3. Método Analítico

Este método ayudó a la revisión de los factores de riesgo operacional en cada proceso asumido por la empresa Financi Group.

2.5. Técnica e instrumentos

2.5.1. Observación

Para Bernal (2015) la observación. “Permite obtener información directa y confiable siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado”.

Se utilizará esta técnica para observar directamente el fenómeno, hechos o casos investigados a través de visitas planificadas con la finalidad de obtener un mayor número de datos del área, lo cual ayudará a tener una mejor visión para resolver el problema planteado.

Esto nos permitió estar en contacto con la realidad que se presenta los procesos y actividades desarrollados en la empresa Financi Group.

2.5.2. Entrevista

Según Bernal (2015) afirma así: “Esta técnica está orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuentes de información”.

Con la ayuda de esta herramienta la cual consistirá en un diálogo entre las personas inmiscuidas en este trabajo que en este caso será directamente con los administrativos de la empresa con el fin de conocer las actividades y la ejecución que se realiza para cumplir con las responsabilidades encomendadas.

2.5.3. Encuesta

Según Bernal (2015) afirma que: “Se utiliza como técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas, pero aún sigue utilizando”.

Con la ayuda de esta herramienta específicamente diseñada para la recopilación de información de manera directa al segmento de mercado elegido, en este caso ciudadanos o clientes de la empresa Financi Group, registrados en su base de datos.

2.5.4. Instrumentos

- **Observación Directa.**

Se aplicó este instrumento para ver directamente aquellas falencias existentes dentro del mercado a partir de ello dar solución a los inconvenientes encontrados.

- **Guía de Entrevista.**

Se formuló un conjunto de preguntas diseñadas para un diálogo adecuado, el mismo fue establecido por el investigador y dirigido al personal administrativo para recolectar información clara y concisa de las actividades que ocasionan un riesgo para la empresa.

- **Test o Cuestionario.**

Se elaboró un conjunto de preguntas cerradas las cuales fueron aplicados al total de la población, los mismos contestaron con toda certeza a fin de facilitar información real sobre la situación de la empresa.

2.6. Idea a Defender

El estudio del riesgo operacional en la empresa Financi Group contribuye a mejorar su nivel de rentabilidad, controlando sus procesos y evitando pérdidas de recursos por el incumplimiento a la normativa vigente.

2.6.1. Variables.

Variable Independiente:

Riesgo Operacional

Variable Dependiente:

Rentabilidad.

CAPÍTULO III

3. MARCO PROPOSITIVO

3.1. Análisis e interpretación de resultados

3.1.1. Técnica - Entrevista

1.- ¿Cómo nace la idea de constituir Financi Group?

Fina si Group nace como una idea de negocio independiente y formal donde se pueda demostrar las capacidades financieras que las personas tienen y que pueden llegar a adquirir las a través de un proceso de educación financiera o a su vez por la consultoría de servicios de información financiera. Era muy difícil encontrar una empresa de consultoría que prestará servicios inmediatos de información e instrucción para la adquisición de productos o activos referentes al Mercado de Valores es por eso que nace la idea de implementar en una ciudad pequeña una empresa con estas cualidades siendo la actividad principal la administración de fondos de inversión.

2.- ¿Cuáles son las principales actividades que la empresa realiza?

Las principales actividades que realiza la empresa es el asesoramiento y la consultoría financiera

3.- ¿La empresa ante qué organismos de control está obligada a reportar sus actividades?

La compañía es un organismo legalmente constituido y está en la obligación de pasar sus reportes ante la Superintendencia de compañías valores y seguros. Asimismo, al ente tributario como es el Sri, y está sujeta a hacer o pertenecer al cumplimiento ante la Unidad de Análisis financiero.

4.- ¿Cuáles son los principales riesgos a los que se enfrenta la empresa, según su criterio?

Los principales riesgos a los que estamos expuestos son los riesgos del mercado por la fluctuación de precios; sin embargo, se puede decir que el riesgo de tipo financiero, legal y operacional son aquellos que podemos al menos controlarlos y son estos los que necesitamos conocer en gran medida para poder decidir sobre nuestros activos y portafolios manejados.

5.- ¿Qué acciones han tomado para mitigar estos riesgos?

Para los de tipo financiero, hemos estado pendientes y en un análisis constante de precios y reportes del mercado. En materia de riesgo operacionales es limitada las acciones aun no contamos con un sistema destinado precisamente a este riesgo.

6.- ¿Han logrado como empresa instalar un instrumento o herramienta que identifique los riesgos?

No aún no se ha logrado instalar un instrumento de identificación de riesgos, el más elemental es el de perfiles de riesgo para nuestros clientes y contrapartes.

7.- ¿Cómo han controlado los riesgos del mercado referente a inversiones?

Evaluando con varios ciclos anteriores y con proyecciones para al menos conocer un posible escenario, muchas veces es inestable el mercado y es impredecible.

8.- ¿Cómo delimitan a su segmento de mercado o clientes?

Al perfilar al cliente se conoce su nivel de ingresos, profesión, ocupación, tenencia de activos, pasivos y se puede ofertar productos a la medida del cliente. En el caso de la consultoría todo depende de los datos o requerimientos que el cliente tenga para ayudarle con su asesoramiento adecuado y considerar los riesgos de las inversiones que el cliente desee realizar.

9.- ¿Cuál es el riesgo inherente de su actividad principal?

La fluctuación del mercado.

10.- ¿Cómo realiza los reportes ante las entidades de control, o qué herramientas han sido adecuadas según sus productos?

Se realiza de acuerdo a los periodos establecidos a través de formatos y formularios ya establecidos.

11.- ¿Cuáles son sus principales productos ofertados?

Consultoría financiera, compra y venta de activos, administración y gestión de carteras.

12.- ¿Cuál es su régimen tributario en el catastro actual?

Obligado a llevar contabilidad.

13.- ¿Cuáles son sus aliados de mercado o cuáles son sus proveedores principales?

Como aliados se puede considerar a las instituciones de vigilancia puesto que ellos están realizando reportes constantes de los riesgos del mercado y de empresas consideradas de riesgo por ser ilegales o de papel. Los proveedores son en el caso de la administración de carteras, entidades que nos permitan gestionar recursos que tengan a su cargo de forma vencida o cartera morosa, para nosotros diligenciar.

14.- ¿Se ha contemplado un presupuesto para mitigación de riesgos?

No se lo ha contemplado

15.- ¿Cuenta la empresa con un experto profesional en riesgos?

No se cuenta con un experto, pero sí con profesionales que conocen de la materia.

16.- ¿Ha incurrido la empresa en algún tipo de sanción o multa por incumplimiento ante algún ente de control?

No se ha incurrido.

17.- ¿Cómo se miden las pérdidas en su empresa?

Medimos a través de la rentabilidad generada sobre el total de activos recibidos, o a su vez la culminación o no de negocios, consultorías o contratos que no llegaron a la fecha de vencimiento.

3.1.2. Técnica - Encuesta

Dirigida a: clientes externos de Financi Group Cía. Ltda.

Objetivo: Conocer el tipo y segmento de mercado que hace uso de los servicios y productos de la empresa Financi Group.

DATOS INFORMATIVOS

1. ¿Qué edad tiene?

Tabla 1-3: Edad

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-25 años	7	7%
26-38años	71	68%
39-55años	15	14%
Mas de 56 años	12	11%
TOTAL	105	100%

Realizado por: Moreno, A. 2022.

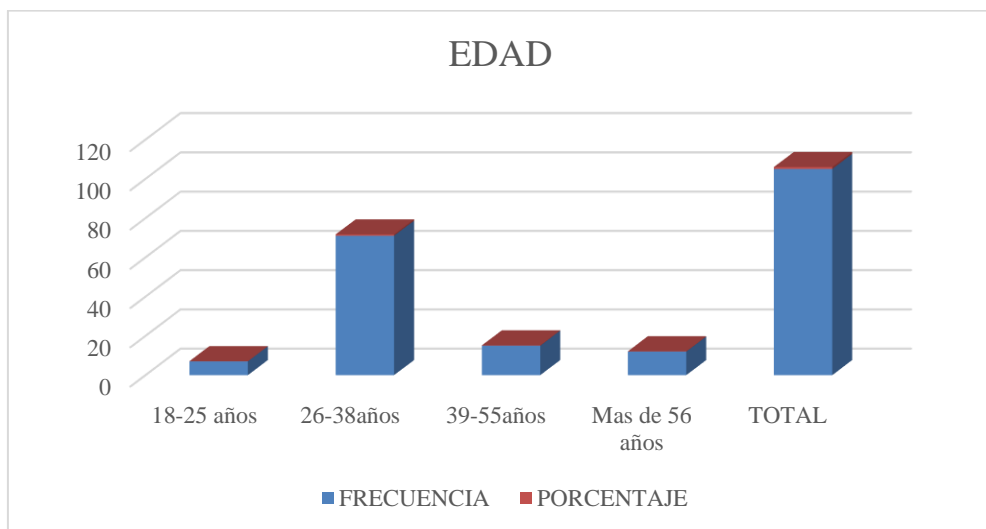


Gráfico 1-3: Edad

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Análisis: De la encuesta realizada la mayoría de la población en el 68% consta en un rango de 26 a 38 años; mientras que el 14% corresponde a un rango de 39 a 55 años; el 11% a un rango de más de 56 años y el 7% a un rango de 18 a 25 años.

Interpretación: por los datos obtenidos se puede manifestar que la población que hace uso de los servicios de Financi Group corresponde a un rango de 18 a 38 años de edad, lo cual significa que es una población joven, dato importante para decidir en el tipo de acciones a tomar para mejorar los servicios prestados.

2. Nivel de ingresos

Tabla 2-3: Nivel de ingresos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
400	25	24%
800	15	14%
1200	32	30%
2000	18	17%
2500	15	14%
TOTAL	105	100%

Realizado por: Moreno, A. 2022.

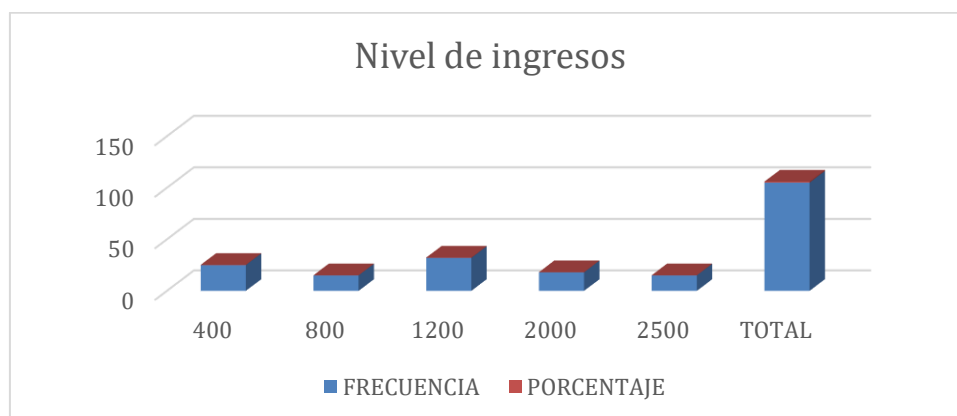


Gráfico 2-3: Nivel de Ingresos

Elaborado por: Moreno, A. 2022.

Análisis: de la población encuestada el 30% tiene un nivel de ingresos de \$ 1 200.00; el 17% un ingreso de 2000%; el 24% corresponde a \$400.00; y el 14% un nivel de 800 y otro segmento de 2500.

Interpretación: de la población encuestada se puede manifestar que la mayoría corresponde a un sector de la economía con un nivel de ingreso mayor al del salario básico por lo que se puede deducir que existe un nivel importante de clientes que puede destinar parte de sus ingresos a inversiones de activos.

3. Ocupación

Tabla 3-3: Ocupación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Empleado Público	35	33%
Empleado Privado	65	62%
Personas Políticamente Expuestas (Pep's)	5	5%
TOTAL	105	100%

Realizado por: Moreno, A. 2022.

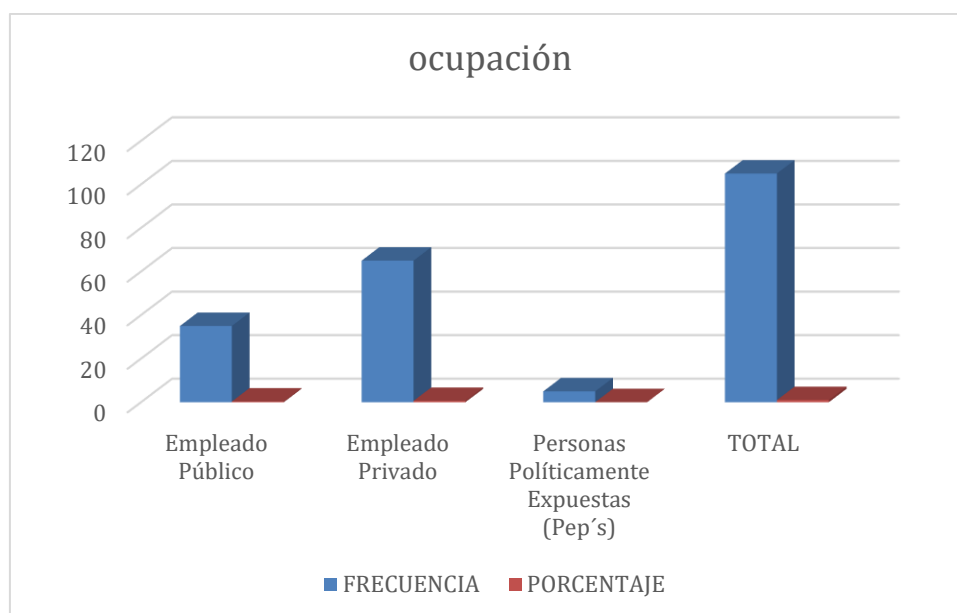


Gráfico 3-3: Ocupación

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Análisis: de la de la población encuestada el 62% corresponde a empleados privados mientras que el 33% son empleados públicos; y el 5% corresponden a personas políticamente expuestas.

Interpretación: analizando la pregunta anterior y contrastándola con el nivel de ocupación de la población se puede deducir que en gran medida el nivel alto de ingreso de la población corresponde a que la ocupación es de tipo privado y cuentan con negocios propios mientras que el porcentaje empleados privados evidencia un estado constante y seguro de un ingreso mensual, por lo que se puede presupuestar e incluir en acciones inmediatas para inversión.

4. ¿Qué tipo de producto ha contratado en la empresa Financi Group?

Tabla 4-3: Producto contratado

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Corretaje bursátil	6	6%
Administración de Fondos	15	14%
Consultoría/asesoría	76	72%
Inversiones	8	8%
TOTAL	105	100%

Realizado por: Moreno, A. 2022.

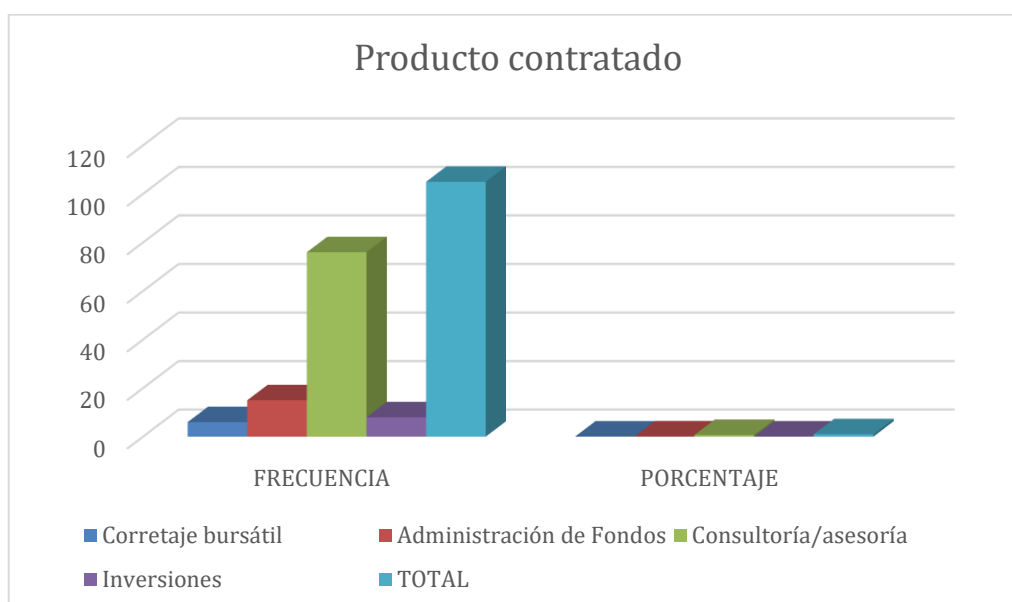


Gráfico 4-3: Producto contratado

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Análisis: de la población encuestada el 72% ha contratado servicios de consultoría o asesoría en la empresa financiero mientras que el 14% ha contratado los servicios de administración de fondos el 8% ha contratado servicios destinados a inversiones y el 6% ha contratado el corretaje bursátil.

Interpretación: se puede observar que el 72% de la población acude a la institución en busca de asesoría o consultoría en el área financiera puesto que es una ventaja a la hora de disminuir el riesgo por las decisiones que puedan tomar a la hora de invertir su dinero; la encuesta también nos revela un dato importante ya que a través de la empresa se ha podido conducir a la administración de fondos y es su vez a la inversión que pueda hacerse por cualquier activo dentro del mercado.

5. ¿Cómo califica el servicio obtenido de la empresa?

Tabla 5-3: Calificación del servicio

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	80	76%
Muy bueno	15	14%
Bueno	10	10%
Malo		
TOTAL	105	100%

Realizado por: Moreno, A. 2022.

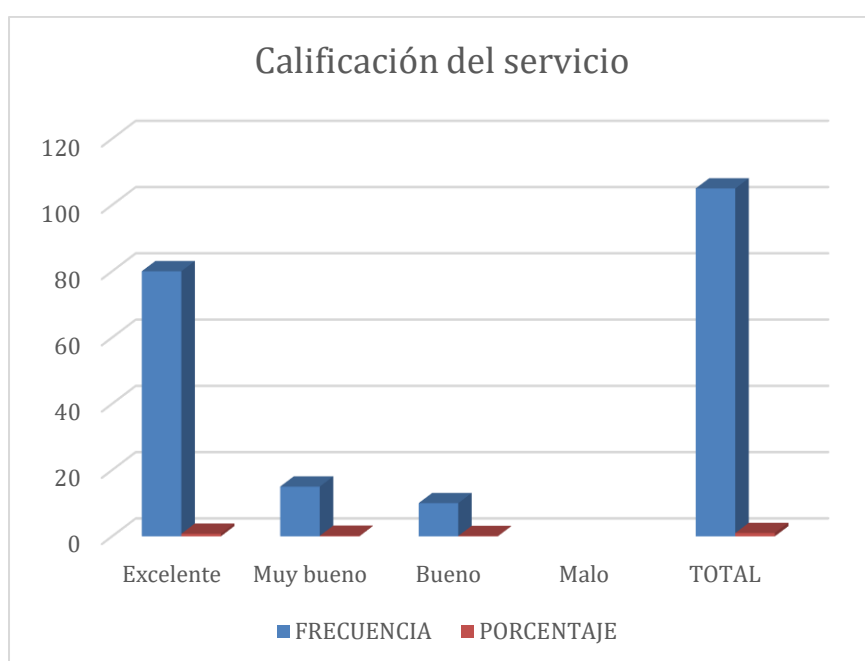


Gráfico 5-3: Calificación del servicio

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Análisis: la población encuestada manifiesta que la calidad del servicio es de excelente en un 76%; mientras que el 14% opina que es muy bueno y el 10% bueno.

Interpretación: es importante que la población califique al servicio como excelente ya que son clientes que han logrado fidelizar se en la institución y por ende siempre harán parte de los ingresos que la misma percibe.

6. ¿Cuántos contratos ha realizado con la empresa?

Tabla 6-3: Contratos realizados

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-5 _____	29	28%
6-10 _____	55	52%
11 o más _____	21	20%
TOTAL	105	100%

Realizado por: Moreno, A. 2022.

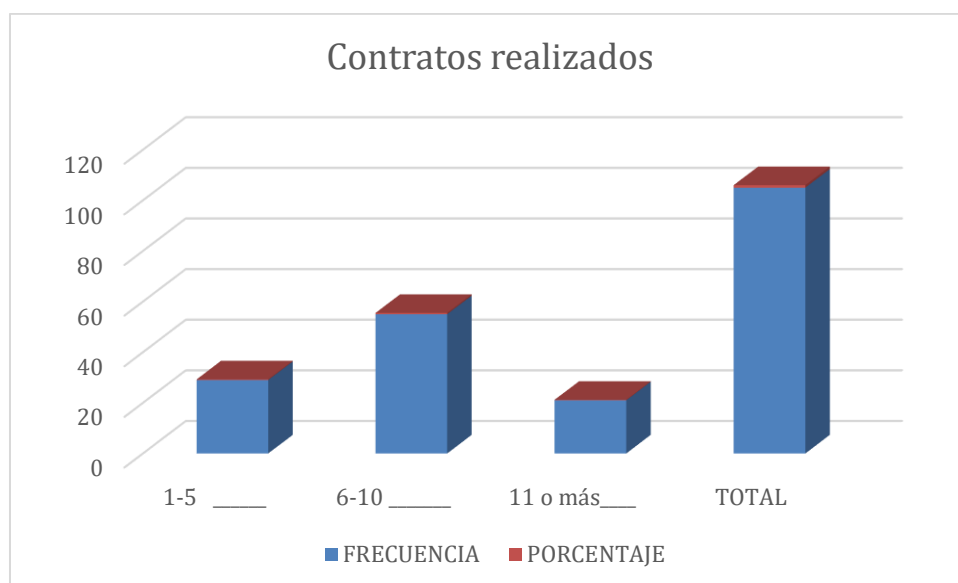


Gráfico 6-3: Contratos realizados

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Análisis: la población encuestada manifiesta en un 52% haber realizado entre 6 y 10 contratos con la empresa mientras que el 28% ha realizado de uno a 5 contratos; además el 20% ha realizado 11 o más contratos.

Interpretación: es importante mencionar que el 20% ha realizado de 11 a más contratos con la a más contratos con la institución identificando así una parte del segmento que se encuentra fidelizado a los servicios y productos que oferta la institución mientras que el 28% confirma qué es un segmento en proceso de fidelización.

7. ¿Cuánto tiempo ha tardado en conseguir una colocación de inversión por parte de la empresa?

Tabla 7-3: Tiempo de colocación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7 días	3	3%
15 días	7	7%
30 días	35	33%
Mas de 30 días	60	57%
TOTAL	105	100%

Realizado por: Moreno, A. 2022.

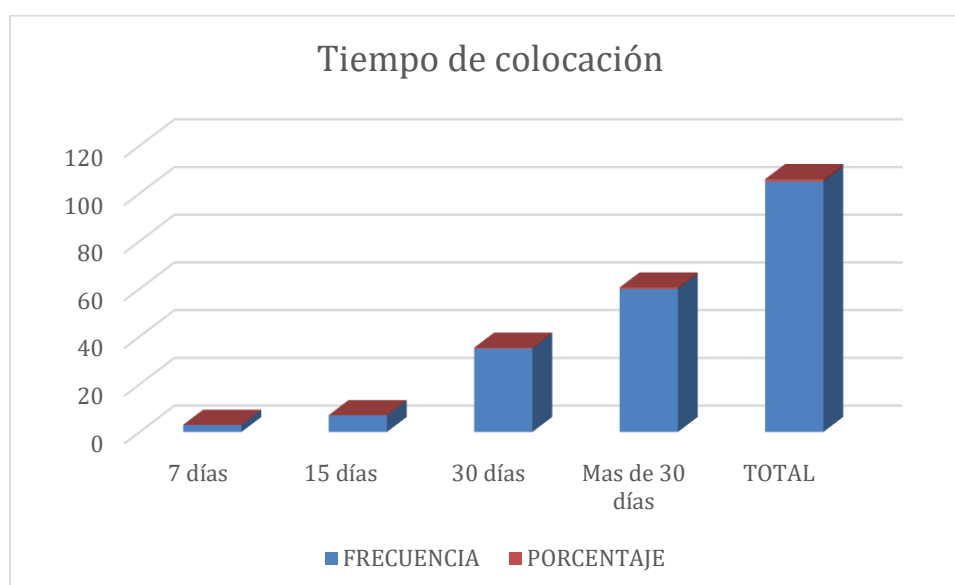


Gráfico 7-3: Tiempo de colocación

Elaborado por: Moreno, A. 2022.

Análisis: la Población encuestada en un 57% menciona que tiene un tiempo de color de colocación mayor a 30 días mientras que el 33% ha colocado su inversión en 30 días; el 7% en 15 días y el 3% en 7 días.

Interpretación: el tiempo de colocación en la empresa para productos como inversiones se puede constatar que tiene un porcentaje superior a los 30 días y más de 30 días por lo que se puede asumir que la colocación promedio se encontraría entre los 45 días y puede y puede definirse como el tiempo en que la empresa logrará cumplir con el requerimiento del cliente.

8. ¿La empresa ha comunicado o enviado a su correo personal reportes o boletines oficiales del área económica financiera del país?

Tabla 8-3: Envío de información

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	54	51%
NO	51	49%
TOTAL	105	100%

Realizado por: Moreno, A. 2022.

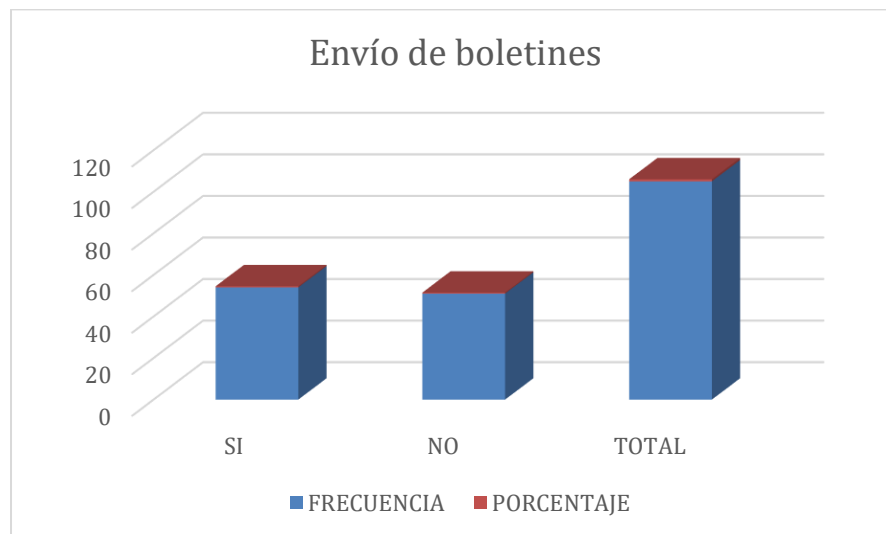


Gráfico 8-3: Envío de información

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Análisis: el 51% de la población encuestada manifiesta haber recibido información por parte de la empresa mientras que el 49% manifiesta que no lo ha hecho.

Interpretación: al poder observar que el 49% de la población manifiesta que no ha recibido información es por el hecho de que no todas las personas contratan servicios por administración de fondos o inversiones que corresponde al envío de información o boletines de los cuales se ha consultado, sin embargo, puede ser una ventaja que la empresa al tener una base de datos pueda enviar reportes e incentivar la inversión de otros clientes.

9. ¿En caso de contratación del servicio de Administración de fondos, se ha cumplido el pago en el plazo de vencimiento del portafolio?

Tabla 9-3: Administración de fondos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	87%
NO	2	13%
TOTAL	15	100%

Realizado por: Moreno, A. 2022.

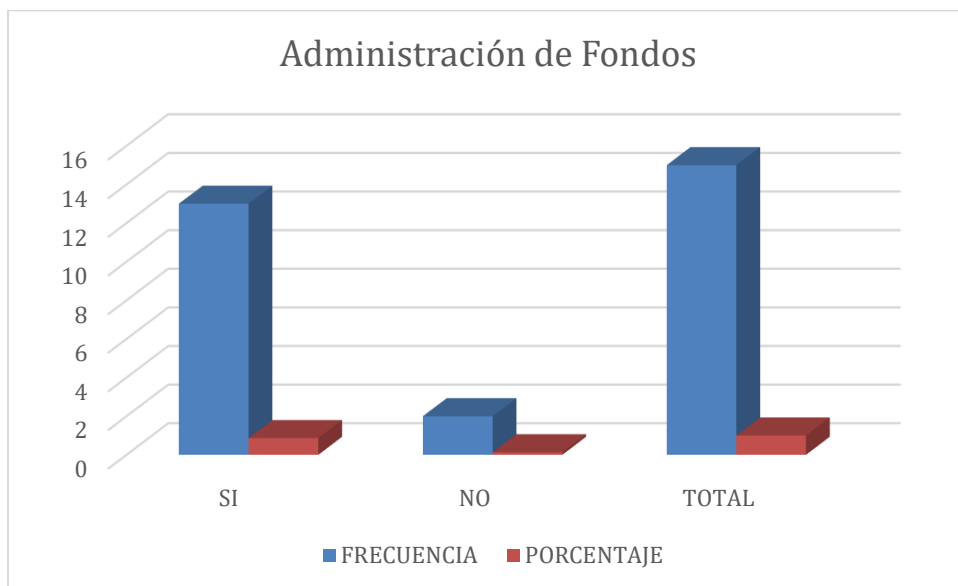


Gráfico 9-3: Administración de fondos

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Análisis: de la población encuestada el 87% manifiesta que ha realizado contratos por administración de fondos y que se ha cumplido los pagos en el plazo de vencimiento del portafolio; mientras que el 13 por mientras que el 13% manifiesta que no se ha cumplido el pago en el plazo del vencimiento del portafolio.

Interpretación: el pago al vencimiento de los portafolios por administración de fondos no cuenta con un cumplimiento exacto, pero puede mejorar si se planea mejor la información presentada al cliente.

10. ¿En caso de contratación del servicio de estudios financieros han logrado cumplir su expectativa?

Tabla 10-3: Expectativa en estudios financieros

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	15
NO	0	
TOTAL	15	100%

Realizado por: Moreno, A. 2022.

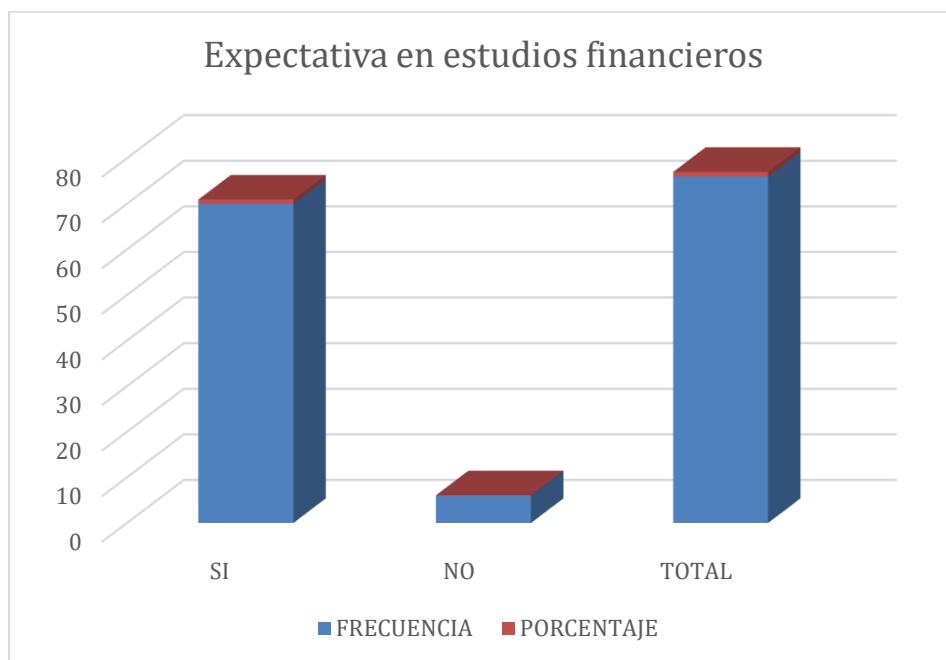


Gráfico 10-3: Expectativa en estudios financieros

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Análisis: el 100% de la población encuestada manifiesta haber cumplido sus expectativas con referencia a los servicios recibidos en el tipo de estudios financieros.

Interpretación: se puede observar que el 100% de la población ha recibido un buen servicio por lo cual, se puede contar con estos clientes como clientes futuros y son un vínculo a clientes potenciales.

11. ¿Ha sufrido alguna pérdida por sus inversiones realizadas?

Tabla 11-3: Pérdida de recursos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		
NO	23	100%
TOTAL	23	100%

Realizado por: Moreno, A. 2022.

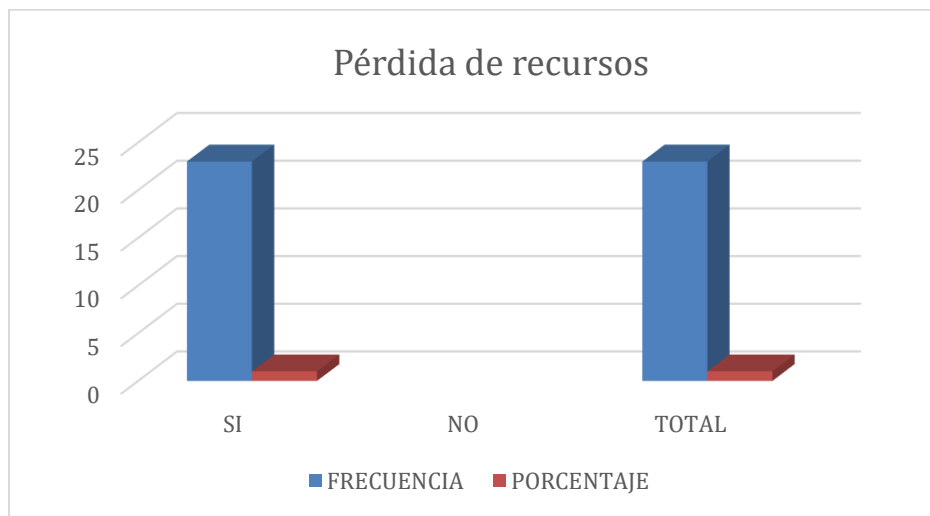


Gráfico 11-3: Pérdida de recursos

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Análisis: el 100% de la población encuestada manifiesta que no ha sufrido ninguna pérdida de sus recursos.

Interpretación: al no tener pérdidas se puede evidenciar que la gestión realizada en la empresa es adecuada, pero debe estar siempre pendiente para continuar con esta ventaja y lograr captar más clientes.

12. ¿Con qué funcionario de la empresa ha tenido un trato directo?

Tabla 12-3: Contacto directo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente	98	93%
Contadora	2	2%
Consultores	5	5%
TOTAL	105	100%

Realizado por: Moreno, A. 2022.

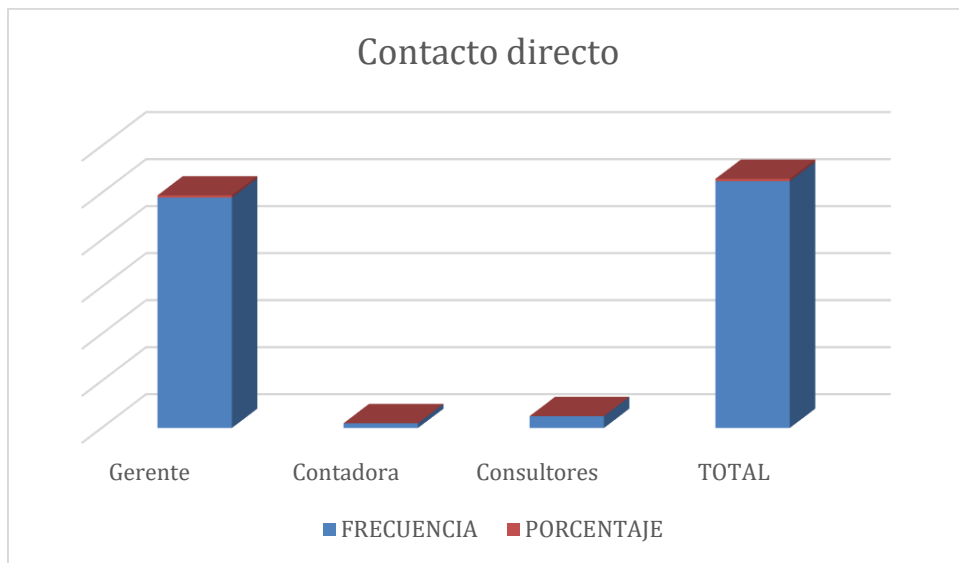


Gráfico 12-3: Contacto directo

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Análisis: el 93% de la población manifiesta que ha tenido un contacto directo con el gerente de la institución, mientras que el 5% aduce que fueron atendidos por los consultores; y el 2% por la contadora.

Interpretación: es importante que se destaque la atención y el manejo que se realice a los clientes en este caso la mayoría ha podido ponerse en contacto directo con la gerente de la institución, por lo que se pensaría que es la persona clave que brinda seguridad y atrae nuevos clientes, además de que se debería pensar que es la funcionaria clave para que realice los procesos de control y mitigación de riesgo toda vez que debería conocer cada factor de la institución y es parte de sus funciones, sin contar que también debe reportar a las entidades de control.

3.2. Propuesta

Título: Diseño de una matriz de riesgo operacional para mejorar y mitigar los riesgos en la empresa Financi Group Cía. Ltda.

3.2.1. Introducción

La gestión de riesgos ideal, por no decir utópica, busca eliminar todos los riesgos. Sabemos que esto no es posible y que, por ello, la mitigación de riesgos es tan o más importante que la misma gestión en general.

La mitigación de riesgos surge cuando admitimos que un determinado riesgo no puede ser eliminado, y que se debe convivir con él, pero en condiciones en las que no nos pueda causar el impacto negativo que se pronosticó inicialmente.

La mitigación de riesgos es el eje central de la gestión de riesgos. La experiencia nos indica que son pocos los riesgos que realmente se pueden eliminar. Gracias a las estrategias de mitigación de riesgos es posible aceptar y tolerar riesgos, bajo un ambiente de seguridad, sin que esto limite los objetivos comerciales de la organización.

3.2.2. Objetivos

- a)** Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en materia de riesgo operacional.
- b)** Delimitar cada factor de riesgo operacional
- c)** Diseñar la matriz de riesgo operacional, segmentando cada factor según las operaciones de la institución.

3.2.3. Estructura

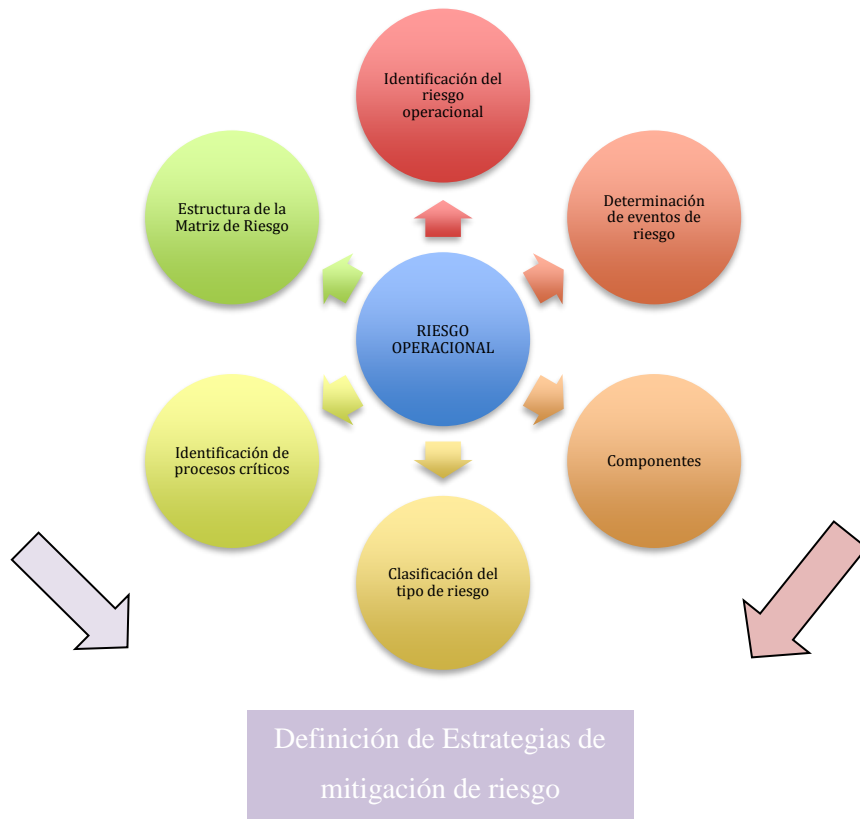


Figura 1-3: Estrategias de mitigación de riesgos

Realizado por: Moreno, A. 2022.

3.2.3.1. Identificación

Para la identificación de los riesgos a los que está expuesta la empresa se emplea la observación directa a las principales actividades y procesos desarrollados en la empresa:

Dirigida a: Personal de la institución.

Lugar: Financi Group Ltda.

Objetivo: Identificar los riesgos que se han producido en la entidad clasificados por los factores de riesgo operativo.

Tabla 13-3: Encuesta. Recursos Humanos

<i>Recursos humanos</i>	SI	NO
• Han existido pérdidas financieras asociadas con negligencia, error humano, sabotaje, fraude o robo.		14%
• Ha existido Apropiación indebida de información sensible.		14%
• Se ha reportado casos de lavado de dinero.		14%

• Ambiente laboral desfavorable.		14%
• Errores o falta de las especificaciones necesarias en los términos de contratación del personal, entre otros factores.	14%	
• Inadecuada selección de personal por no identificar claramente el perfil que necesita la empresa en cada momento o selección de personas con competencias insuficientes o capacitación inadecuada.		14%
• Formación de personal errónea o insuficiente.		14%
Total	14%	86%

Fuente: Encuesta Aplicada FINANCI GROUP

Realizado por: Moreno, A. 2022.

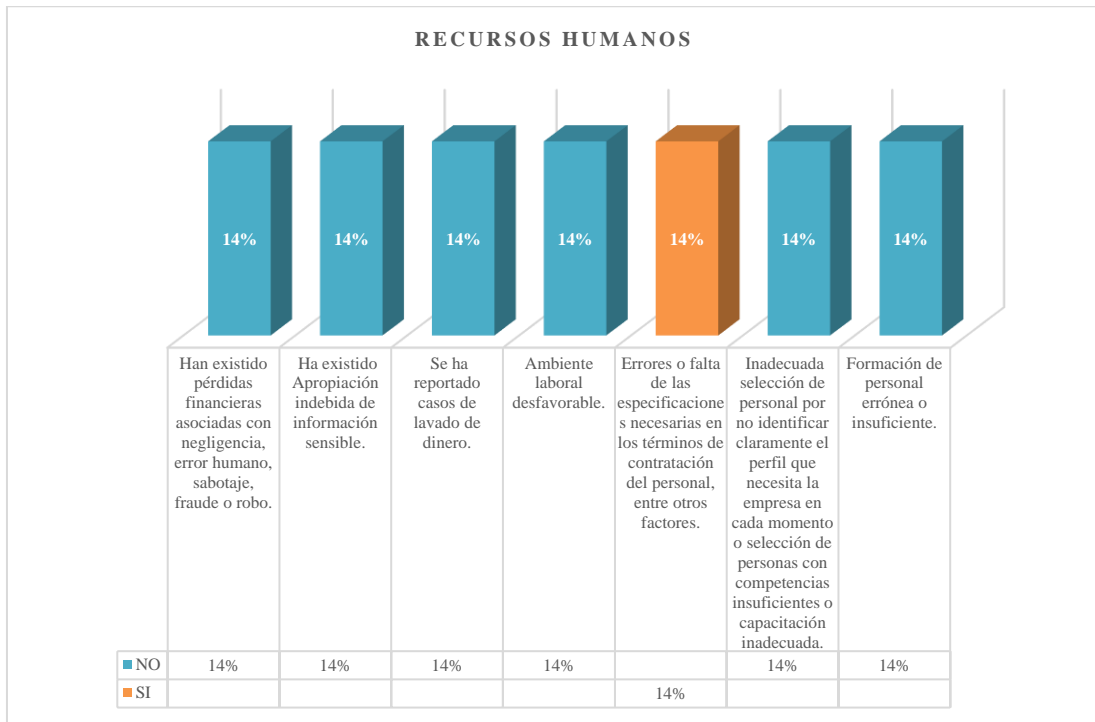


Gráfico 13-3: Recursos Humanos

Fuente: Tabla 3.1

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Tabla 14-3: Encuesta. Procesos Internos

<i>Procesos Internos</i>	SI	NO
Diseño inapropiado de los procesos críticos de la organización.		8.33%
Políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes.		8.33%
Desarrollo deficiente de las operaciones.		8.33%
Fallos de infraestructura o logísticos o que lleva a la suspensión (temporal o permanente) de la producción o la ejecución de servicios.		8.33%
Riesgos asociados a fallos en los modelos utilizados.	8.33%	
Errores en las transacciones.		8.33%
Evaluación inadecuada de contratos.		8.33%
Errores de contabilidad.		8.33%

Fallos en los cálculos de los recursos necesarios para determinadas operaciones.		8.33%
Incumplimiento de plazos.		8.33%
Presupuestos mal calculados o diseñados.		8.33%
Deficiencias en los procesos de gestión de documentación.		8.33%
Total	8%	92%

Fuente: Encuesta Aplicada FINANCI GROUP

Elaborado por: Moreno, A. 2022

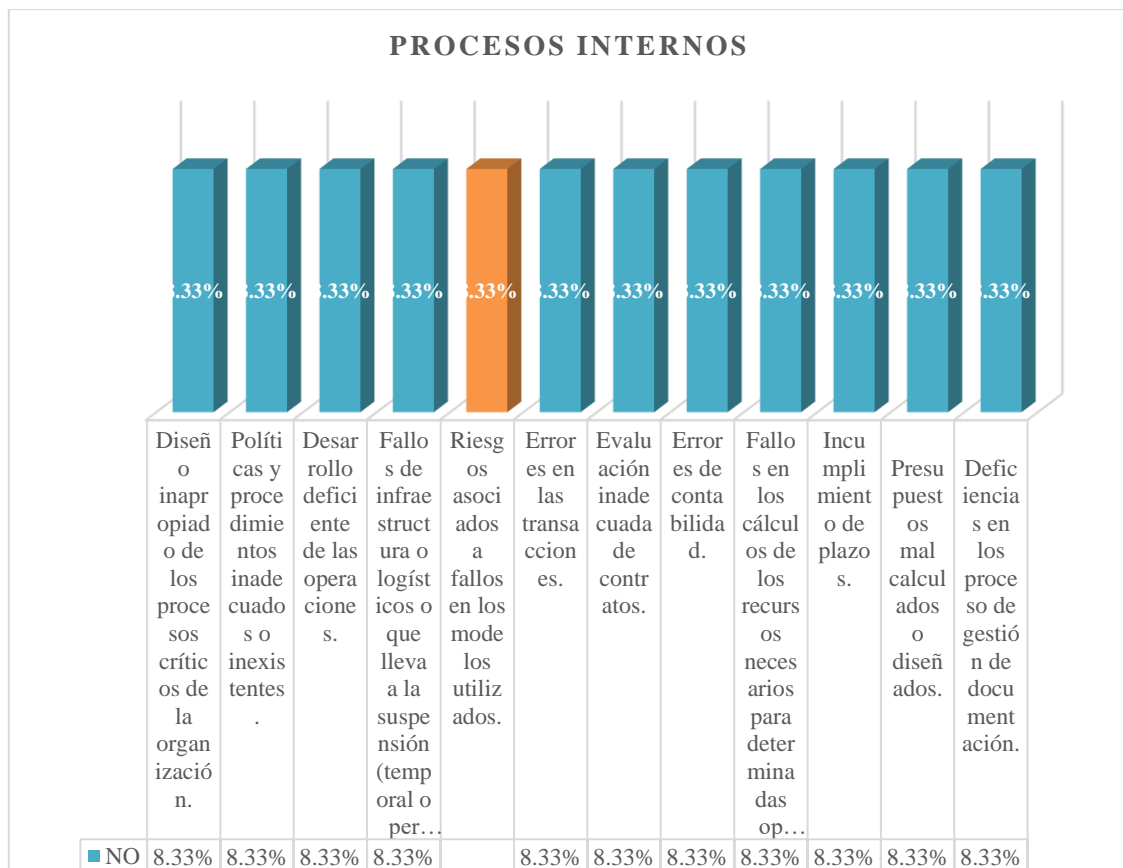


Gráfico 14-3: Procesos Internos

Fuente: Tabla 3.2

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Tabla 15-3: Encuesta. Tecnología de Información

<i>Tecnología de Información</i>	SI	NO
Ataques informáticos que provoquen el robo de datos de la propia empresa o de terceros.		10%
Fallos de hardware o software.		10%
Mal funcionamiento o selección incorrecta de las herramientas informáticas de la entidad.		10%
Pérdidas financieras derivadas del uso de inadecuados sistemas de información y tecnologías.		10%
Anormal desarrollo de operaciones y servicios que realiza la compañía por fallos informáticos.	10%	

Riesgos derivados a fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas informáticos.	10%	
Errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y/o su compatibilidad e integración.		10%
Problemas de calidad de información.		10%
Inadecuada inversión en tecnología.		10%
Falla o interrupción de los sistemas.		10%
Total	20%	80%

Fuente: Encuesta Aplicada FINANCI GROUP

Realizado por: Moreno, A. 2022.

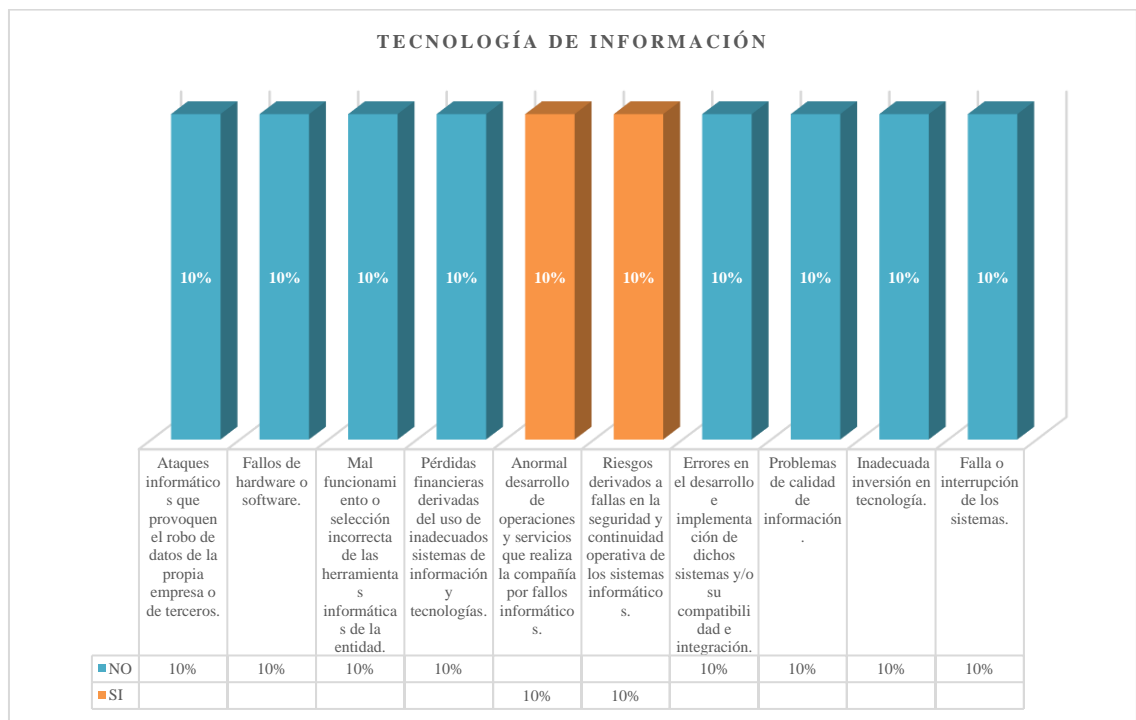


Gráfico 15-3: Tecnología de Información

Fuente: Tabla 3.3

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Tabla 16-3: Encuesta. Eventos Externos

Eventos Externos	SI	NO
Condiciones legales del país	20%	
Medidas internacionales	20%	
Se ha interrumpido las actividades por Catástrofes naturales		20%
Se ha interrumpido las actividades por Protestas Sociales	20%	
Delincuencia		20%
Total	60%	40%

Fuente: Encuesta Aplicada FINANCI GROUP

Realizado por: Moreno, A. 2022.

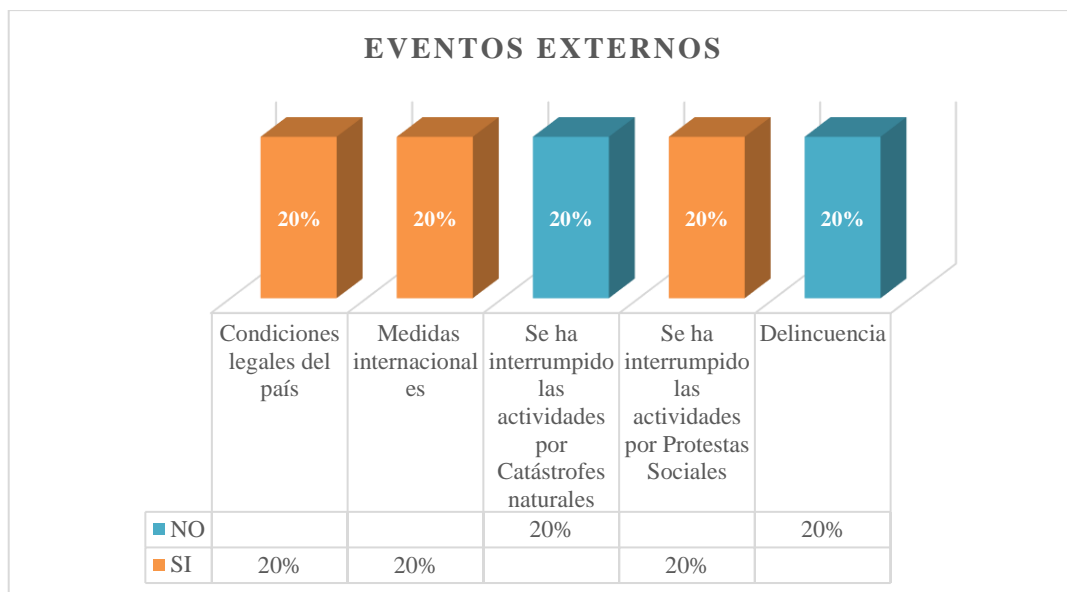


Gráfico 16-3: Eventos Externos

Fuente: Tabla 3.4.

laborado por: Moreno, A. 2022

3.2.3.2. Ficha de Observación

Lugar: Financi Group Cía. Ltda.

Objetivo: Observar los manuales de los procesos que existen en la institución.

Tabla 17-3: Ficha de Observación

Observación	SI	NO
1.- Existen manuales para los procesos realizados en la Empresa?		
Manual de Procesos	x	
Manual de Prevención de lavado de activos	x	
Manual de Talento Humano	x	
Manual de Procedimientos y Funciones	x	
Manual de Inventarios	x	
Manual de Seguridad física		x
Manual de Seguridad de Procesos Informáticos		x
Manual para el manejo de fondos de inversión	x	
2.- Existe el espacio físico suficiente para el trabajo de cada colaborador?	x	
3.- Al Cliente interno se percibe como proactivo y confiable?	x	
4.- ¿La entidad refleja seguridad para realizar las operaciones financieras?	x	

Fuente: Encuesta Aplicada FINANCI GROUP

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Una vez analizada la situación actual de la empresa en materia de riesgos a su gestión financiera, descrita por la entidad de control de la Supercías, a través de los factores de riesgo a su línea de negocio, queda demostrada la idea a defender planteada para este trabajo de investigación. A continuación, se desarrolló un diagnóstico FODA conjuntamente con la Alta Gerencia, en el cual se pudo determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.

3.2.3.3. Matriz FODA

Tabla 18-3: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la Gerencia para desarrollar la identificación de riesgos en la entidad. • Manuales de operación aplicados a la mayor cantidad de procesos. • Capacitación continua para los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no cuenta con una metodología para calcular los riesgos. • No se ha definido valores ponderables para construir una matriz de riesgo. • No se han actualizado los manuales de riesgo por línea de negocio.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con la supervisión de organismos de control en materia de prevención de riesgos. • Cumplir con las capacitaciones dictadas por organismos de control e instituciones especializadas en el tema. • Tecnología informática financiera con herramientas de cálculo y software. 	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con asignaciones previstas por fallas operacionales. • Multas y sanciones por el incumplimiento de la Normativa de Prevención de riesgos. • Multas y Sanciones por el incumplimiento de las Resoluciones de la SUPERCIAS, en materia de asignación de recursos y afectación a la gestión financiera de la entidad. • Retiro del Mercado por Riesgo Reputacional.

Fuente: Alta Gerencia Financi Group Cía. Ltda.

Realizado por: Moreno, A. 2022.

3.2.2.4. Discusión de resultados

A través de los instrumentos utilizados para la búsqueda y conocimiento de las generalidades de la empresa Financi Group, en función a los factores de riesgo, se han logrado determinar porcentualmente los factores con mayor riesgo expuesto y dónde el diseño de una matriz de riesgo contribuirá a que se logre disminuir el impacto que ocasionan a las actividades financieras y demás procesos que involucra a la organización. Luego de analizar cada factor de riesgo se cuenta con un porcentaje mayoritario de impacto hacia el factor de Tecnología de Información con un 20% de posibilidades afirmativas de impacto que han ocasionado algún daño a la entidad, sin saber aún si corresponde a una jerarquización de nivel de afección; sin embargo, a través del plan de mitigación de riesgo propuesto se identificará de forma cuantitativa el impacto que cada factor

representa para la entidad. En el caso del factor de Eventos Externos refleja un 60% de probabilidades del riesgo expuesto, teniendo en cuenta que este tipo de factor compromete al riesgo legal y haciéndose más complejo al enfrentar disposiciones y eventos ajenos a los procesos internos desarrollados por la institución; por otra parte el factor de Recursos Humanos representa el 14% de exposición al riesgo operacional por pérdidas o fallas humanas por lo que es imprescindible delimitar esta exposición y aplicar controles efectivos que contribuyan a mitigar pérdidas para la organización. El factor de Procesos Internos tiene una exposición de probabilidades del 8% y se debe a que los procesos en la organización están debidamente documentados a través de manuales con lo cual se facilita la ejecución de los mismos y convirtiéndose en un factor de menor riesgo expuesto de la institución; sin embargo, disminuir y corregir a tiempo posibles pérdidas que pueda ocasionar este factor es fundamental a través de la documentación del tratamiento de riesgos.

Tabla 19-3: Consolidado

FACTORES	SI	NO
<i>Recursos humanos</i>	14%	86%
<i>Procesos Internos</i>	8%	92%
<i>Tecnología de Información</i>	20%	80%
Eventos Externos	60%	40%
TOTAL	26%	74%

Fuente: Encuesta Aplicada FINANCI GROUP

Realizado por: Moreno, A. 2022.

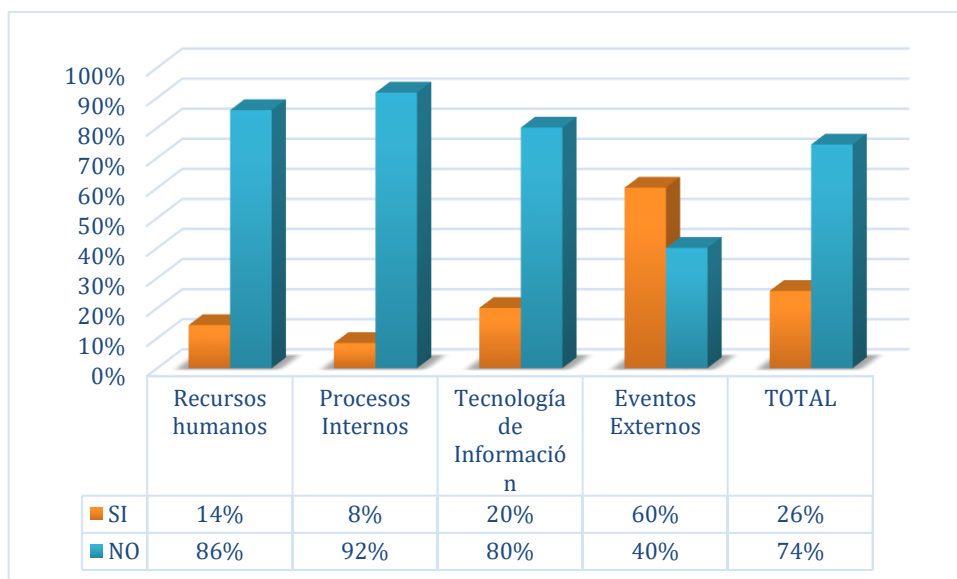


Gráfico 17-3: Eventos Externos

Fuente: Tabla 3.6.

Realizado por: Moreno, A. 2022.

3.2.4. *Determinación de los Eventos del Riesgo Operativo*

Los eventos de riesgo operacional deberán ser identificados, en función de las líneas de negocio y agrupados por los componentes (fuentes) que se especifica a continuación:

- Fraude interno;
- Fraude externo;
- Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo
- Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio
- Daños a los activos físicos Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de la información
- Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones; y en las relaciones con proveedores y terceros

3.2.4.1. *Componentes que se analizarán para determinar el riesgo operacional*

1. Personas.
2. Procesos.
3. Tecnologías de la información.
4. Sector externo.

3.2.4.2. *Definición de los componentes del Riesgo Operativo*

Procesos:

Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, la institución debe contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, que deberán ser agrupados de la siguiente manera:

- Procesos gobernantes o estratégicos. - Son los que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia con el fin de cumplir objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, la administración integral de riesgos, la estructura organizacional, entre otros.

- Procesos productivos, fundamentales u operativos. - Estos procesos son básicamente los esenciales para llevar a cabo las actividades de la institución, permiten ejecutar las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los servicios o productos brindados al cliente; y,
- Procesos habilitantes, de soporte o apoyo. - Estos procesos apoyan a los procesos gobernantes y productivos, su función es las de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, entre otros.

Personas:

La institución debe administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor “personas”, tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros. Y se lograra esto definiendo formalmente políticas, procesos y procedimientos tales como:

Los procesos de incorporación: Que comprenden la planificación de necesidades, el reclutamiento, la selección, la contratación e inducción de nuevo personal.

Los procesos de permanencia: Indican la creación de condiciones laborales idóneas; la capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos, competencias y destrezas; la existencia de un sistema de evaluación del desempeño; rendición de cuentas; e incentivos que motiven a todos los empleados para que se encuentren comprometidos con el cumplimiento de objetivos de la entidad.

Los procesos de desvinculación. - Que comprenden la planificación de la salida del personal por causas regulares, preparación de aspectos jurídicos para llegar al finiquito y la finalización de la relación laboral.

Los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación antes indicados deberán ser soportados técnicamente, ajustados a las disposiciones legales y transparentes para garantizar condiciones laborales idóneas.

La institución no tomará en cuenta solamente la experiencia profesional, formación académica, si no que evaluarán valores, actitudes y habilidades personales que ayudarán a la excelencia institucional.

En cuanto a talento humano, lo relacionado con los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación los mismos deben ser analizados, evaluados, entre otros., por un equipo multidisciplinario con el fin de garantizar la excelencia institucional y permitiendo una adecuada toma de decisiones por los niveles directivos.

Tecnología de la información.

La institución debe contar con la TIC que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; y lograr que la misma, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones. Con el objeto de asegurar una adecuada planificación y administración de la TI, la institución deberá definir formalmente políticas, procesos y procedimientos, las mismas se refieren a:

a.- Con el objeto de garantizar que la administración de la tecnología de información soporte adecuadamente los requerimientos de operación actuales y futuros de la entidad, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:

- El apoyo y compromiso formal del directorio u organismo que haga sus veces y la alta gerencia.
- Un plan funcional de TI alineado con el plan estratégico institucional; y un plan operativo que establezca las actividades a ejecutar en el corto plazo (un año), de manera que se asegure el logro de los objetivos institucionales propuestos.
- Un responsable de la información que se encargue principalmente de definir y autorizar de manera formal los accesos y cambios funcionales a las aplicaciones y monitorear el cumplimiento de los controles establecidos.
- Difusión y comunicación a todo el personal involucrado de las mencionadas políticas, procesos y procedimientos, de tal forma que se asegure su implementación.

b) Con el objeto de garantizar que las operaciones de tecnología de información satisfagan los requerimientos de la entidad, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:

- Manuales o reglamentos internos, aprobados por el directorio u organismo que haga sus veces, que establezcan como mínimo las responsabilidades y procedimientos para la operación, el uso de las instalaciones de procesamiento de información y respuestas a incidentes de tecnología de información.

- Un procedimiento de clasificación y control de activos de tecnología de información, que al menos considere, su registro e identificación, así como los responsables de su uso y mantenimiento, especialmente de los más importantes.

d) Con el objeto de garantizar que los recursos y servicios provistos por terceros, se administren con base en responsabilidades claramente definidas y estén sometidas a un monitoreo de su eficiencia y efectividad, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:

- Requerimientos contractuales convenidos que definan la propiedad de la información y de las aplicaciones; y, la responsabilidad de la empresa proveedora de la tecnología en caso de ser vulnerables sus sistemas, a fin de mantener la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información.
- Requerimientos contractuales convenidos que establezcan que las aplicaciones sean parametrizables, que exista una transferencia del conocimiento y que se entregue documentación técnica y de usuario, a fin de reducir la dependencia de las instituciones controladas con proveedores externos y los eventos de riesgo operativo que esto origina.

e) Con el objeto de garantizar que el sistema de administración de seguridad satisfaga las necesidades de la entidad para salvaguardar la información contra el uso, revelación y modificación no autorizados, así como daños y pérdidas, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:

- Políticas y procedimientos de seguridad de la información que establezcan sus objetivos, importancia, normas, principios, requisitos de cumplimiento, responsabilidades y comunicación de los incidentes relativos a la seguridad; considerando los aspectos legales, así como las consecuencias de violación de estas políticas.
- Los controles necesarios para asegurar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información administrada.
- Un sistema de administración de las seguridades de acceso a la información, que defina las facultades y atributos de los usuarios, desde el registro, eliminación y modificación, pistas de auditoría.
- Niveles de autorización de accesos y ejecución de las funciones de procesamiento de las aplicaciones, formalmente establecidos, que garanticen una adecuada segregación de funciones y reduzcan el riesgo de error o fraude.
- Adecuados sistemas de control y autenticación para evitar accesos no autorizados.

- Controles adecuados para detectar y evitar la instalación de software no autorizado o sin la respectiva licencia, así como instalar y actualizar periódicamente aplicaciones de detección y desinfección de virus informáticos y demás software malicioso.
- Controles formales para proteger la información contenida en documentos; medios de almacenamiento u otros dispositivos externos; el uso e intercambio electrónico de datos contra daño, robo, accesos, utilización o divulgación no autorizada de información para fines contrarios a los intereses de la entidad, por parte de todo su personal y de sus proveedores.
- Instalaciones de procesamiento de información crítica en áreas protegidas con los suficientes controles que eviten el acceso de personal no autorizado y daños a los equipos de computación y a la información en ellos procesada, almacenada o distribuida.
- Un plan para evaluar el desempeño del sistema de administración de la seguridad de la información.

f) Con el objeto de garantizar la continuidad de las operaciones, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:

- Controles para minimizar riesgos potenciales de sus equipos de computación ante eventos imprevistos, tales como: fallas, daños o insuficiencia de los recursos de tecnología de información; robo; incendio; humo; inundaciones; polvo; entre otros.
- Políticas y procedimientos de respaldo de información periódicos, que aseguren al menos que la información crítica pueda ser recuperada en caso de falla de la tecnología de información o con posterioridad a un evento inesperado.
- Mantener los sistemas de comunicación y redundancia de los mismos que permitan garantizar la continuidad de sus servicios.
- Información de respaldo y procedimientos de restauración en una ubicación remota, a una distancia adecuada que garantice su disponibilidad ante eventos de desastre en el centro principal de procesamiento.

g) Con el objeto de garantizar que el proceso de adquisición, desarrollo, implementación y mantenimiento de las aplicaciones satisfagan los objetivos del negocio, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:

- Una metodología que permita la adecuada administración y control del proceso de compra de software y del ciclo de vida de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, con la aceptación de los usuarios involucrados.

- Documentación técnica y de usuario permanentemente actualizada de las aplicaciones de la institución.
- Controles que permitan asegurar la adecuada administración de versiones de las aplicaciones puestas en producción.
- Controles que permitan asegurar que la calidad de la información sometida a migración cumple con las características de integridad, disponibilidad y confidencialidad.

h) Con el objeto de garantizar que la infraestructura tecnológica que soporta las operaciones sea administrada, monitoreada y documentada de forma adecuada, las instituciones controladas deberán contar con políticas y procedimientos que permitan la adecuada administración, monitoreo y documentación de las bases de datos, redes de datos, software de base y hardware.

Eventos externos:

En la administración del riesgo operativo, las instituciones controladas deben considerar la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades. Para el efecto, deben contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio.

3.2.4.3. Clasificación del tipo de evento de riesgo operacional

Tabla 20-3: Clasificación del tipo de Evento de Riesgo operacional

Nivel 1	Nivel 2	Falla o insuficiencia
Fraude interno	Actividades no autorizadas	Operaciones no reveladas/registradas (intencionalmente) Operaciones no autorizadas (con pérdidas pecuniarias) Inapropiada utilización de información confidencial
	Hurto y fraude	Fraude Hurto/extorsión/malversación/robo Apropiación indebida de activos Destrucción dolosa de activos Falsificación (Fuente interna) Utilización de cheques sin fondos (Fuente interna) Contrabando

Fraude externo		Incumplimiento /evasión de impuestos (intencional) Soborno/cohecho Destrucción maliciosa de activos
	Hurto y fraude Seguridad de los sistemas	Hurto/robo (fuente externa) Falsificación (Fuente externa) Utilización de cheques sin fondos (Fuente externa) Daños por ataques informáticos Robo de información
Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Relaciones laborales Higiene y seguridad en el trabajo Diversidad y discriminación	Inadecuada contratación del personal Falta de difusión y comunicación de políticas Inadecuada política de administración del personal Casos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo Indemnización laboral Todo tipo de discriminación
Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Adecuación, divulgación de información y confianza	Quebrantamiento de la privacidad de información, sobre socios, clientes y usuarios Incursión en nuevas actividades sin considerar riesgos Actividades no autorizadas Prácticas inadecuadas de negociación, prácticas contrarias a la competencia Abuso de información privilegiada (en favor de la entidad)
Daños a los activos físicos	Desastres y otros acontecimientos	Pérdidas por desastres naturales, terrorismo, vandalismo, etc.
Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de la información	Sistemas	Fallas en el hardware Fallas en el software Problemas de telecomunicaciones Cortes en los servicios públicos
Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones; y en las relaciones con proveedores y terceros	Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones Aceptación de socios o clientes y documentación Gestión de cuentas de clientes Contrapartes comerciales	Errores en introducción de datos, mantenimiento o descarga Incumplimiento en la entrega de información hacia terceros Fallas en la entrega de información Inexistencia de autorizaciones Documentos jurídicos incompletos/inexistentes Falla en la administración de colaterales Acceso no autorizado a cuentas Registros incorrectos de socios y clientes Fallos de contrapartes (proveedores) Otros litigios con contrapartes (proveedores)

Fuente: Normativa RIESGO OPERACIONAL.

Formulario de Reporte de Eventos

- (1) En la columna FECHA DEL EVENTO, ingresar la fecha de registro del evento de riesgo en la matriz de riesgo correspondiente
- (2) En la columna LÍNEA DE NEGOCIO, ingresar el nombre de la línea de negocio a la que fue asignado el Proceso en donde se produjo el evento reportado.
- (3) En la columna PROCESO, ingresar el nombre del proceso en donde se produjo el evento reportado.
- (4) En la columna TIPO DE PROCESO, indicar si el proceso es: Gobernante, Productivo, o de Apoyo.
- (5) En la columna PROCESO CRÍTICO, identificar SI es o NO un proceso crítico.
- (6) En la columna TIPO DE EVENTO, ingresar en función de la categoría del evento definido
- (7) En la columna DETALLE DEL EVENTO, ingresar el evento de riesgo operativo producido.
- (8) En la columna FALLA O INSUFICIENCIA, especificar el problema que ocasionó el evento indicado en la columna anterior. En los que fuere el caso considerar las fallas o insuficiencias de orden legal.
- (9) En la columna FACTOR DE RIESGO OPERATIVO, se debe indicar el factor de riesgo (Procesos, Personas, Tecnología de Información, o Eventos Externos)
- (10) En la columna PROBABILIDAD, ingresar el nivel de probabilidad o frecuencia de ocurrencia del evento. Con la finalidad de respetar sus propias metodologías favor ingresar en la columna N° el número correspondiente al nivel de probabilidad dependiendo su escala, y en la columna Nivel el nombre del nivel de probabilidad
- (11) En la columna IMPACTO, ingresar el nivel de impacto en la ocurrencia del evento. Con la finalidad de respetar sus propias metodologías favor ingresar en la columna N° el número

correspondiente al nivel de impacto dependiendo su escala, y en la columna Nivel el nombre del nivel de impacto

- (12) En la columna EFECTO CUANTITATIVO, indicar el valor monetario de la pérdida producida por causa del evento presentado.
- (13) En la columna RECUPERACIÓN MEDIANTE COBERTURA, indicar si la pérdida producida, se recuperó por una cobertura existente de forma previa al evento.
- (14) En la columna VALOR RECUPERADO, ingresar el monto por valor recuperado por la cobertura.
- (15) En la columna ACCIÓN TOMADA, describir la(s) MEDIDA(S) DE MITIGACIÓN más importante(s) que se ha(n) tomado para minimizar la posibilidad de que se vuelva a presentar el evento reportado, así como el NOMBRE y CARGO del responsable, y las FECHAS DE INICIO y FIN de la implementación de la(s) medida(s) de acción tomada.

Tabla 21-3: Formulario de Reporte de Eventos

fecha del evento	línea de negocio	proceso (3)	tipo de proceso (4)	proceso crítico (si / no) (5)	tipo de evento (6)	detalle del evento	falla o insuficiencia (8)	factor de riesgo operativo (9)	probabilidad (10)		impacto (11)		efecto cuantitativo (pérdida producida) (12)	recuperación mediante cobertura (si)	valor recuperado	acción tomada		
									n°	ni	n°	ni				medida(s)	fecha	fecha fin

Fuente: Normativa SUPERCIAS. RIESGO OPERACIONAL.

Realizado por: Moreno, A. 2022.

3.2.4.4. Identificación de Procesos Críticos

La definición de Proceso Crítico establecida por Basilea consiste en la identificación de un proceso que afecta de forma directa a la satisfacción del cliente y a la eficiencia económica de la Institución. Para la determinación de los procesos críticos dentro de la Gestión Financiera de la empresa Financi Group Ltda., se realizarán las siguientes actividades:

- Determinación de los macroprocesos y procesos gobernantes, productivos o habilitantes indispensables para la continuidad de las operaciones del negocio.

Análisis de posibles impactos negativos a las operaciones del negocio que puedan ocasionar aspectos relacionados como:

- Deterioro de imagen
- Inadecuado servicio al cliente
- Pérdida de confianza en inversiones
- Pérdida de participación en el mercado
- Pérdida de competitividad
- Relaciones con terceros
- Falta de confianza en directivos
- Incumplimientos legales

Para la determinación del grado de afección de cada impacto intangible en cada proceso de negocio, se medirá en las categorías: alto, medio, bajo.

Es importante mencionar que para la ejecución de todo cuanto representa actividades, dentro de la Financi Group, tales como, elaboración de tablas, matrices, gráficos, entre otros., se tuvo la colaboración directa del responsable de Riesgos.

La matriz resultante del análisis del grado de afección de los impactos en los procesos de negocio de la Financi Group Ltda., se refleja en la Tabla 22-3.

Tabla 22-3: Calificación de Frecuencia

Calificación de Frecuencia		
Valor	Frecuencia	Descripción
3	Alta	Más de tres veces al trimestre
2	Media	Entre una y tres veces al trimestre
1	Baja	Una vez en el trimestre

Realizado por: Moreno, A. 2022

Tabla 23-3: Estructura de la matriz de riesgo

LÍNEA DE NEGOCIO	SUB.LÍNEA DE NEGOCIO	MACRO PROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS	DETERIORO DE IMAGEN	INADECUADO SERVICIO AL CLIENTE	PÉRDIDA DE CONFIANZA EN INVERSIONES	PÉRDIDA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	PÉRDIDA DE COMPETITIVIDAD	RELACIONES CON TERCEROS	FALTA DE CONFIANZA EN DIRECTIVOS	INCUMPLIMIENTOS LEGALES		
FONDOS DE INVERSIÓN		Gobernantes	Gestión de Administrativa	Gestión de la Administración										
				Gestión del Directorio										
				Gestión de Gerencia General										
		Gestión de Planificación	Elaboración del Plan Estratégico											
			Monitoreo y ajustes al Plan Estratégico											
		Gestión Integral de Riesgos	Elaboración del Plan de Negocio											
			Gestión Integral de Riesgo de Lavado											
			Gestión Integral de Riesgo de Liquidez											
		Gestión de Talento Humano	Gestión Integral de Riesgo Operativo											
			Reclutamiento y Selección de personal											
			Inducción y Capacitación											
			Evaluación del desempeño											
		Gestión de Tecnología TICS	Remuneración											
			Desvinculación											
			Administración de la Arquitectura Tecnológica											
			Adquisición de Software para la Administración de Activos Tecnológicos.											
			Identificación y Construcción de Cambios y Soluciones Tecnológicas.											
			Gestión de Base de Datos											
			Gestionar la Continuidad del Negocio											
			Gestión de Comunicaciones											
		Gestión de Seguridad de la Información	Gestión de Operaciones											
			Gestionar roles y responsabilidades, privilegios de acceso y niveles de autorización para la información.											
			Gestionar el Riesgo en la SI.											
			Gestionar los servicios de SI.											
						Garantizar la protección de la información de la Institución.								

				Supervisar y revisar los SGSI. (Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información)																
			Gestión de Soporte Financiero	Elaboración y Gestión del Plan Financiero.																
				Administración del Portafolio de Inversiones y Fondos Disponibles.																
				Gestión de Liquidez.																
				Definición de Tasas de Interés.																
				Aporte y Transferencias Institucionales.																
			Gestión de Soporte Contable	Elaboración y Revisión de Estados Financieros																
				Declaraciones de Impuestos																
				Elaboración de Reportes e Informes																
			Gestión de mercados	Investigación de Mercados.																
				Análisis y Actualización de Clientes.																
				Planificación de Productos y Servicios.																
				Distribución y Apertura de Canales de Comunicación y Servicios.																
			Gestión de Servicios y Atención al Cliente	Gestión de Quejas y Reclamos.																
				Medición y Estadísticas de Reclamos.																
				Medición de Satisfacción del Cliente.																

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Tabla 24-3: Evaluación de los procesos de Financi Group

DE LINEA DE NEGOCIO	EA DE NEGOCIO	SUBLIN DE NEGOCIO	MACRO PROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS	DETTERIO DE IMAGEN	DO AL SERVICIO CLIENTE	INADECUA	PÉRDIDA DE CONFIANZA EN INVERSIÓN	PÉRDIDA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	PÉRDIDA DE COMPETITIVIDAD	RELACIONES CON TERCEROS	FALTA DE CONFIANZA EN DIRECTIVOS	INCUMPLIMIENTOS LEGALES
Microfinanzas			Gobernantes	Gestión de Gobierno Corporativo	Gestión de la Administración	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO
					Gestión del Directorio	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MEDIO	
					Gestión de Gerencia General	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO		
			Gestión de Planificación	Elaboración del Plan Estratégico	BAJO	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO			
				Monitoreo y ajustes al Plan Estratégico	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO			

abilit		Elaboración del Plan de Negocio	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
	Gestión Integral de Riesgos	Gestión Integral de Riesgo de Lavado	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO
		Gestión Integral de Riesgo de Liquidez	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
		Gestión Integral de Riesgo Operativo	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO	ALTO	BAJO	MEDIO
Gestión de Talento Humano	Reclutamiento y Selección de personal	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	
	Inducción y Capacitación	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	
	Evaluación del desempeño	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	
	Remuneración	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	
	Desvinculación	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	
Gestión de Tecnología TICS	Administración de la Arquitectura Tecnológica	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	MEDIO	
	Adquisición de Software para la Administración de Activos Tecnológicos.	ALTO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	
	Identificación y Construcción de Cambios y Soluciones Tecnológicas.	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	
	Gestión de Base de Datos	ALTO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	
	Gestionar la Continuidad del Negocio	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	
	Gestión de Comunicaciones	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	
	Gestión de Operaciones	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	
Gestión de Seguridad de la Información	Gestionar roles y responsabilidades, privilegios de acceso y niveles de autorización para la información.	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	
	Gestionar el Riesgo en la SI.	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	
	Gestionar los servicios de SI.	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	
	Garantizar la protección de la información de la Institución.	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	
	Supervisar y revisar los SGSI. (Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información)	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	
Gestión de Soporte Financiero	Elaboración y Gestión del Plan Financiero.	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	
	Administración del Portafolio de Inversiones y Fondos Disponibles.	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	

	Gestión de Liquidez.	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
	Definición de Tasas de Interés.	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
	Aporte y Transferencias Institucionales.	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
Gestión de Soporte Contable	Elaboración y Revisión de Estados Financieros	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO
	Declaraciones de Impuestos	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
	Elaboración de Reportes e Informes	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
Gestión de mercados	Investigación de Mercados.	MEDIO	BAJO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO
	Análisis y Actualización de Clientes.	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	MEDIO	BAJO	BAJO
	Planificación de Productos y Servicios.	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO
	Distribución y Apertura de Canales de Comunicación y Servicios.	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO
Gestión de Servicios y Atención al Cliente	Gestión de Quejas y Reclamos.	ALTO	ALTO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO
	Medición y de Estadísticas Reclamos.	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO
	Medición de Satisfacción del Cliente.	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Posteriormente se establece la siguiente homologación numérica del nivel de afección, sumando dichos valores para obtener una sumatoria:

Tabla 25-3: Calificación de Impacto

Calificación de Impacto		
Valor	Impacto	Descripción
3	Alto	Más o igual a 20
2	Medio	Entre 14 y 19
1	Bajo	Entre 0 y 13

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Tabla 26-3: Identificación de Riesgos en los Macroprocesos en la Empresa de Ahorro y Crédito San Martín Ltda.

LÍNEA DE NEGOCIO	SUB.LÍNEA DE NEGOCIO	MACRO PROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS	DETERIORO DE IMAGEN	INADECUADO SERVICIO AL CLIENTE	PÉRDIDA DE CONFIANZA EN INVERSIONES	PÉRDIDA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	PÉRDIDA DE COMPETITIVIDAD	DE RELACIONES CON TERCEROS	FALTA DE CONFIANZA EN DIRECTIVOS	INCUMPLIMIENTOS LEGALES	TOTAL IMPACTO	
		Gobernantes	Gestión de Gobierno Corporativo	Gestión de la Administración	1	1	2	1	1	2	3	3	14	
				Gestión del Directorio	1	1	2	1	1	2	3	2	13	
				Gestión de Gerencia General	2	1	2	1	1	1	2	1	11	
		ab ilit an	Gestión de Planificación	Elaboración del Plan Estratégico	1	2	1	2	2	1	1	1	11	
				Monitoreo y ajustes al Plan Estratégico	1	1	1	1	1	1	1	1	8	
				Elaboración del Plan de Negocio	1	1	1	1	1	1	1	1	8	
			Gestión Integral de Riesgos	Gestión Integral de Riesgo de Lavado	1	2	2	1	1	1	2	2	12	
				Gestión Integral de Riesgo de Liquidez	1	1	2	1	1	1	1	2	10	
				Gestión Integral de Riesgo Operativo	1	1	1	1	3	3	1	2	13	
			Gestión de Talento Humano	Reclutamiento y Selección de personal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
				Inducción y Capacitación	1	1	1	2	1	1	1	2	10	
				Evaluación del desempeño	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
				Remuneración	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
		Desvinculación		1	1	1	1	1	1	1	2	2	9	
		Gestión de Tecnología TICS	Administración de la Arquitectura Tecnológica	1	2	2	1	3	2	1	2	14		
			Adquisición de Software para la Administración de Activos Tecnológicos.	3	2	1	2	2	2	2	1	15		
			Identificación y Construcción de Cambios y Soluciones Tecnológicas.	2	1	1	1	3	3	2	1	14		

			Gestión de Base de Datos	3	2	1	1	2	1	1	1	12
			Gestionar la Continuidad del Negocio	3	3	2	2	2	2	2	2	18
			Gestión de Comunicaciones	2	3	2	2	2	1	1	1	14
			Gestión de Operaciones	3	3	2	3	3	2	3	3	22
		Gestión de Seguridad de la Información	Gestionar roles y responsabilidades, privilegios de acceso y niveles de autorización para la información.	1	2	1	1	2	2	1	1	11
			Gestionar el Riesgo en la SI.	1	1	1	1	1	1	1	2	9
			Gestionar los servicios de SI.	1	1	1	1	1	1	1	1	8
			Garantizar la protección de la información de la Institución.	1	1	1	1	1	2	2	2	11
		Gestión de Soporte Financiero	Supervisar y revisar los SGSI (Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información)	1	1	1	1	1	1	1	1	8
			Elaboración y Gestión del Plan Financiero.	1	1	1	1	1	1	1	1	8
			Administración del Portafolio de Inversiones y Fondos Disponibles.	2	1	1	2	2	2	1	1	12
			Gestión de Liquidez.	2	1	1	1	1	1	1	2	10
			Definición de Tasas de Interés.	2	2	1	1	1	1	1	1	10
		Gestión de Soporte Contable	Aporte y Transferencias Institucionales.	1	1	1	1	1	1	1	1	8
			Elaboración y Revisión de Estados Financieros	1	1	1	1	1	1	1	3	10
			Declaraciones de Impuestos	1	1	1	1	1	1	1	1	8
		Gestión de mercados	Elaboración de Reportes e Informes	1	1	1	1	1	1	1	1	8
			Investigación de Mercados.	2	1	1	3	2	1	1	1	12
			Análisis y Actualización de Clientes.	2	3	1	2	3	2	1	1	15
			Planificación de Productos y Servicios.	1	1	1	2	2	1	1	1	10
		Gestión de Servicios y Atención al Cliente	Distribución y Apertura de Canales de Comunicación y Servicios.	3	1	1	1	1	2	3	3	15
			Gestión de Quejas y Reclamos.	3	3	1	2	2	1	1	1	14
			Medición y Estadísticas de Reclamos.	1	1	1	1	2	1	1	1	9
			Medición de Satisfacción del Cliente.	2	3	1	2	3	1	1	1	14

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Del análisis realizado a los procesos de la empresa Financi Group Cía. Ltda., se han obtenido 10 procesos que generan un impacto alto, 15 procesos con impacto medio y 49 procesos con impacto bajo, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 27-3: Nivel de Impacto

Nivel de Impacto	No. de Procesos
Impacto alto	10
Impacto medio	15
Impacto bajo	49
Total Procesos	74

Realizado por: Moreno, A. 2022.

3.2.5. *Análisis del Riesgo Operativo en los Procesos Críticos*

Una vez identificados los procesos críticos existentes dentro de la empresa, se elabora la matriz de riesgo definiendo: el macro-proceso, procesos, subproceso, actividad, riesgo, factor de riesgo, evento de riesgo nivel de probabilidad e impacto, nivel de frecuencia, riesgo potencial y riesgo controlado. Con el propósito de implementar la gestión de riesgo operativo se plantea la siguiente metodología de valoración de riesgo operativo en función de un análisis cualitativo de los procesos críticos.

Partiendo del mapeo de procesos de la empresa y de la definición de la línea y sub-línea de negocio, se procede con la definición del macro-proceso, proceso, subproceso y actividad a evaluar.

Tabla 28-3: Definición de Macroprocesos, Procesos, Subprocesos y Actividades

LÍNEA DE NEGOCIO	SUB.LÍNEA DE NEGOCIO	MACRO PROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDAD
Microfinanzas	Microfinanzas	Habilitantes	Gestión de Tecnología TICS	Gestión de Operaciones	Dar mantenimiento a los sistemas de operación
					Realizar mantenimientos preventivos y correctivos de los aplicativos tecnológicos.
					Ejecutar medidas de respaldo de la información procesada
					Respalidar el procesamiento de las operaciones del negocio
			Gestión de Servicios Administrativos	Manejo y Selección de Proveedores.	Cumplir con los lineamientos establecidos para la administración de los sistemas tecnológicos.
					Calificación y evaluación de proveedores
					Definición de los proveedores críticos
					Establecer proveedores alternos
		Productivos	Gestión de Fondos	Apertura a portafolios	Proporcionar seguimiento a la calidad del servicio brindado.
					Atención y Control de Formulario de Solicitud del Cliente en Apertura de Cuenta.
					Ingreso al sistema la información del cliente al momento de apertura de portafolio
				Reapertura de Cuenta	Recepción de las firmas del cliente en los documentos de apertura.
					Depósito del socio y entrega de Libreta de Ahorro y Certificado de Aportación.
					Recepción y control de solicitud de reapertura de fondos
			Verificación en el sistema los datos del cliente.		
			Recepción de las firmas en la solicitud del formulario de reapertura.		
			Activación de ctas con terceros		

Realizado por: Moreno, A. 2022.

El siguiente paso consiste en la definición de los riesgos asociados a cada una de las actividades determinadas dentro de los procesos críticos existentes, categorizándolos dentro de los eventos de riesgo definidos por Basilea y estableciendo el factor de riesgo al que pertenece.

Tabla 29-3: Riesgos Asociados a Eventos y Factores de Riesgo

SUBPROCESOS	ACTIVIDAD	RIESGO	FACTOR DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO
Gestión de Operaciones	Dar mantenimiento a los sistemas de operación	Inadecuado mantenimiento de los aplicativos de operación.	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.
	Realizar mantenimientos preventivos y correctivos de los aplicativos tecnológicos.	Falta de mantenimientos preventivos y correctivos en los aplicativos tecnológicos	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.
	Ejecutar medidas de respaldo de la información procesada	Falta de procedimientos de respaldo de la información procesada	Procesos	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.
	Respalidar el procesamiento de las operaciones del negocio	Fallas en el procesamiento de las operaciones ejecutadas en el negocio	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.
	Cumplir con los lineamientos establecidos para la administración de los sistemas tecnológicos.	Incumplimiento de estándares definidos para la administración de los sistemas tecnológicos	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.
Manejo y Selección de Proveedores.	Calificación y evaluación de proveedores	Inadecuada calificación de proveedores	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.

	Definición de los proveedores críticos	Falta de identificación de proveedores críticos	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.
	Establecer proveedores alternos	Falta de definición de proveedores alternos.	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, producto y negocio.
	Proporcionar seguimiento a la calidad del servicio brindado.	Falta de seguimiento a la calidad del servicio prestado	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.
Ingreso a portafolio de clientes	Atención y Control de Formulario de licitud de fondos	Errores en el proceso de atención y llenado de formulario de solicitud de apertura de cuenta	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio
	Solicitud del Cliente para portafolios			
	Ingreso al sistema la información del cliente al inicio de las relaciones comerciales	Errores en el ingreso de información de los clientes	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio

Continua

Continua

Procesos para Créditos	Recepción de información y requisitos para la solicitud de crédito.	Error en la recepción de documentación para la solicitud de crédito	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.
	Verificación del Historial Crediticio del Cliente	No se verifica el historial crediticio del socio.	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.
	Evaluación de las garantías presentadas.	Fallas en la revisión de las garantías presentadas tanto bienes y personas	Procesos	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.
	Análisis y Evaluación del Crédito que solicitará el cliente	Error en el análisis y evaluación de la operación de crédito	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.
	Aprobación del proyecto de crédito según las condiciones acordadas.	Falta de revisión de las condiciones acordadas previa a la aprobación del crédito	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.
	Recepción de los documentos	Error en la revisión de documentos	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.
	Seguimiento al proyecto entregado a la institución financiera	Error en la asignación en la forma de desembolso de la operación de crédito	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.

Seguimientos y Recuperación de Carteras	Revisión por ctas x cobrar	Inobservancia en revisión de las personas que no han cumplido con sus pagos	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.
	Gestión de recuperación de Cartera Vencida	Descuido de la gestión de recuperación de la cartera vencida por parte del personal encargado	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.
	Verificación de días de plazos	Negligencia en el proceso de cálculo	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.
	Proceso de cobro Judicial y Extrajudicial	Inexistencia de recuperación de cartera vencida debido a deficiencias en el proceso de cobro extrajudicial y judicial	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Una vez estructurado el mapa de riesgos, se determina la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el nivel de impacto que generaría el mismo, concluyendo con una valoración del riesgo.

Nivel de Probabilidad: Los siguientes niveles se definieron en 4 categorías para establecer el nivel de probabilidad de ocurrencia del evento de riesgo, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 30-3: Nivel de Probabilidad

CATEGORÍA	VALOR	DESCRIPCIÓN
Muy Alta	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, que tiene un alto grado de seguridad que éste se presente. (90% al 100%)
Alta	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre 60% a 89% de seguridad que éste se presente.
Media	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre 30% a 59% de seguridad que éste se presente.
Baja	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 1% a 29% de seguridad que éste se presente.

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Nivel de Impacto: Los siguientes niveles se definieron en 4 categorías para establecer el nivel de impacto de evento de riesgo identificado, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 31-3: Nivel de Impacto

CATEGORÍA	VALOR	RANGO	DESCRIPCIÓN
Catastrófico	4	Pérdidas de más de 5.000 dólares	Riesgo cuya materialización influyen gravemente en el desarrollo del proceso y en el cumplimiento de sus objetivos impidiendo finalmente que éste se desarrolle de manera adecuada.
Severo	3	Pérdidas entre 3.001 y 5.000 dólares	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el desarrollo del proceso y el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que este se desarrolle en forma normal.
Moderado	2	Pérdidas entre 1.001 y 3.000 dólares	Riesgo cuya materialización causaría un deterioro en el desarrollo del proceso retrasando el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que éste se desarrolle de forma adecuada.
Leve	1	Pérdidas hasta 1.000 dólares	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en el desarrollo del proceso y que no afecta el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Realizado por: Moreno, A. 2022.

El siguiente paso es la valoración del riesgo en función de la probabilidad y el impacto, estableciendo el siguiente gráfico:

Tabla 32-3: Matriz de riesgo

PROBABILIDAD	4 Muy Alta	Moderado 0	Alto 0	Alto 1	Alto 0
	3 Alta	Moderado 2	Moderado 3	Alto 0	Alto 2
	2 Media	Bajo 11	Moderado 3	Moderado 4	Alto 0
	1 Baja	Bajo 8	Bajo 8	Moderado 3	Moderado 1
		Leve 1	Moderado 2	Severo 3	Catastrófico 4
		IMPACTO			

Realizado por: Moreno, A. 2022.

La valoración de los procesos objeto de análisis se presenta a continuación:

Tabla 33-3: Valoración de Riesgos

ACTIVIDAD	RIESGO	FACTOR DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		VALORACIÓN DE RIESGO	
Dar mantenimiento a los sistemas de operación	Inadecuado mantenimiento de los aplicativos de operación.	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	2	Media	2	Moderado	4	Moderado
Realizar mantenimientos preventivos y correctivos de los aplicativos tecnológicos.	Falta de mantenimientos preventivos y correctivos en los aplicativos tecnológicos	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	3	Alta	2	Moderado	6	Moderado
Ejecutar medidas de respaldo de la información procesada	Falta de procedimientos de respaldo de la información procesada.	Procesos	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	4	Muy Alta	3	Severo	12	Alto
Respalda el procesamiento de las operaciones del negocio	Fallas en el procesamiento de las operaciones ejecutadas en el negocio	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	3	Alta	4	Catastrófico	12	Alto
Cumplir con los lineamientos establecidos para la administración de los sistemas tecnológicos.	Incumplimiento de estándares definidos para la administración de los sistemas tecnológicos	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	3	Alta	4	Catastrófico	12	Alto
Calificación y evaluación de proveedores	Inadecuada calificación de proveedores	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	3	Alta	2	Moderado	6	Moderado

Continua

Definición de los proveedores críticos	Falta de identificación de proveedores críticos	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	2	Media	3	Severo	6	Moderado
Establecer proveedores alternos	Falta de definición de proveedores alternos.	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, producto y negocio.	2	Media	3	Severo	6	Moderado
Proporcionar seguimiento a la calidad del servicio brindado.	Falta de seguimiento a la calidad del servicio prestado	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	1	Baja	1	Leve	1	Bajo
Atención y Control de Formulario de Solicitud del Cliente en Apertura de Cuenta.	Errores en el proceso de atención y llenado de formulario de solicitud de apertura de cuenta	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	2	Media	1	Leve	2	Bajo
Ingreso al sistema la información del cliente al momento de apertura de fondos	Errores en el ingreso de información de los clientes	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	2	Media	2	Moderado	4	Moderado
Recepción de las firmas del cliente en los documentos de apertura.	Falta de verificación de las firmas al momento de aperturar una cuenta	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	2	Media	1	Leve	2	Bajo
Recepción y control de solicitud de reapertura de cuenta.	Errores en el proceso de atención y llenado de formulario de solicitud de apertura de cuenta	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	1	Baja	1	Leve	1	Bajo
Verificación en el sistema los datos del cliente.	Falta de verificación de la información del cliente	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	2	Media	1	Leve	2	Bajo
Recepción de las firmas en la solicitud del formulario de reapertura.	Falta de verificación de las firmas al momento de aperturar una cuenta	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	2	Media	1	Leve	2	Bajo

Continua

Continúa

Activación de la cuenta	Fallas en la recepción y verificación de datos en los documentos habilitantes	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	1	Baja	1	Leve	1	Bajo
Ingreso o egreso de efectivo en caja.	Errores en el sistema de captación de fondos de los clientes	Procesos Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros. Fraude Interno	3	Alta	2	Moderado	6	Moderado
	Fallas en la entrega o recepción de efectivo de caja y existencia de desvío de fondos			1	Baja	2	Moderado	2	Bajo
Cobros de servicios	Errores en la realización de cobros	Procesos	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	1	Baja	2	Moderado	2	Bajo
Cuadre de Caja	Falta de verificación del cuadro de caja al final de cada jornada	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	2	Media	1	Leve	2	Bajo

Continua

Recepción del formulario de solicitud para la precancelación de contrato de fondo de inversión.	No se recibió el certificado a cancelar	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	3	Alta	1	Leve	3	Moderado
Verificación del propietario del contrato de fondo de inversión a cancelar	No se identificó al cliente dueño del contrato de fondo de inversión a cancelar	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	2	Media	1	Leve	2	Bajo
Negociación de los valores a ser precancelados considerando tiempo, monto y tasa de interés.	Error en los valores a ser liquidados	personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	1	Baja	2	Moderado	2	Bajo
Entrega de valores según el contrato de fondo de inversión.	Error en los valores a ser cancelados	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	1	Baja	2	Moderado	2	Bajo
Recepción de información y requisitos para la solicitud de crédito.	Error en la recepción de documentación para la solicitud de crédito	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	2	Media	1	Leve	2	Bajo
Verificación del Historial Crediticio del Cliente	No se verifica el historial crediticio del socio.	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	1	Baja	3	Severo	3	Moderado
Evaluación de las garantías presentadas.	Fallas en la revisión de las garantías presentadas tanto bienes y personas	Procesos	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	1	Baja	3	Severo	3	Moderado
Análisis y Evaluación del Crédito	Error en el análisis y evaluación de la operación de crédito	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	2	Media	3	Severo	6	Moderado

Continua

Continúa

Gestión de recuperación de Cartera	Descuido de la gestión de recuperación de la cartera vencida por parte del personal encargado	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	2	Media	3	Severo	6	Moderado
Vencida	Error en la revisión de la firmas del cliente	Personas Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros. Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	1 1	Baja Baja	1 2	Leve Moderado	1 2	Bajo Bajo
Verificación de días de mora de las operaciones de crédito.	Negligencia en el proceso de cálculo								
Proceso de cobro Judicial y Extrajudicial	No recuperación de cartera vencida debido a deficiencias en el proceso de cobros extrajudiciales	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	1	Baja	2	Moderado	2	Bajo

Realizado por: Moreno, A. 2022.

La matriz de riesgos que se ha obtenido de la valoración de los riesgos identificados por su probabilidad e impacto se presenta a continuación:

Tabla 34-3: Matriz de Riesgo. Probabilidad/Impacto.

Moderado	Alto	Alto	Alto
Moderado	Moderado	Alto	Alto
Bajo 1 1	Moderado	Moderado	Alto
Bajo	Bajo	Moderado	Moderado
Leve	Moderado	Severo	Catastrófico

IMPACTO

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Una vez efectuada la valoración de los riesgos, es importante realizar un diagnóstico de los procesos mediante el diseño e implementación de indicadores de gestión, identificando la periodicidad y responsables de su evaluación.

A continuación de manera conjunta con el Responsable de Riesgos de la empresa Financi Group Cía. Ltda., se han diseñado varios indicadores útiles para los procesos críticos aplicables en la empresa

Tabla 35-3: Indicadores

PROCESO CRÍTICO	INDICADOR	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Gestión de Tecnologías TICS	Respaldos Fallidos / Respaldos Procesados	Mide la eficiencia de la realización de los respaldos realizados de la información procesada.	Semanal	Jefe de Unidad Tecnológica
	Mantenimientos Realizados / Mantenimientos Planificados	Mide el porcentaje de mantenimientos realizados con relación a los mantenimientos planificados por el área tecnológica.	Mensual	Jefe de Unidad Tecnológica
Gestión de Servicios Administrativos	No. de Proveedores Calificados / Total de Proveedores	Mide el porcentaje de proveedores calificados en relación al total de proveedores que prestan servicios a la Institución.	Mensual	Jefe Financiero
	No. de Proveedores Alternos / No. de Servicios Críticos	Mide el porcentaje de servicios críticos que cuentan con proveedores alternos que garantizan la continuidad del negocio.	Mensual	Jefe Financiero

	Reclamos Resueltos	Determina el porcentaje de reclamos a proveedores que fueron resueltos para mejorar el servicio prestado.	Mensual	Jefe Financiero
	Reclamos Presentados			
	Ctas. Correctamente Aperturadas	Establece la eficiencia en la apertura de cuentas	Mensual	Asesor de Negocios
	Total de Ctas. Aperturadas			
	Total de Ingresos realizados correctamente	Determina la eficiencia en el ingreso de datos al sistema.	Mensual	Asesor de Negocios
	Total de Ingresos Realizados			
	No. de Ctas reaperturadas Correctamente	Establece la eficiencia en la reapertura de cuentas.	Mensual	Asesor de Negocios
	Total de Cuentas Reaperturadas			
Gestión de Captaciones	No. de Sobrantes o Faltantes / Total de Transacciones Realizadas	Mide la diferencia reportada en el área de caja por faltantes o sobrantes registrados.	Diaria	Jefe de Cajas

Continúa

Continua

	Certificados Emitidos Correctamente / Total de Certificados Emitidos	Determina la eficiencia en la apertura de certificados de depósito.	Mensual	Asesor de Negocios
	No. de Certificados Renovados/ Total de Certificados Emitidos	Mide el porcentaje de renovación con relación al número de certificados emitidos.	Mensual	Asesor de Negocios
	No. de Reclamos por errores en cancelaciones / Total de Certificados Cancelados	Determina el número de errores en la cancelación de certificados de depósito.	Mensual	Asesor de Negocios
Gestión de Colocaciones	No. de Operaciones Autorizadas /No. de Solicitudes Presentadas	Mide la efectividad del número de operaciones de crédito autorizadas.	Mensual	Asesor de Negocios
	Tiempo Promedio de desembolso de Crédito / Tiempo Estimado de Desembolso de Crédito	Mide el tiempo que toma el proceso de desembolso de una operación desde la entrega de la solicitud hasta la entrega del dinero al Socio.	Mensual	Asesor de Negocios
	Total de Operaciones Recuperadas / Total de Operaciones Vencidas	Mide la eficiencia en el proceso de recuperación de la cartera que está en días de mora.	Mensual	Asesor de Negocios

--	--	--	--	--

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Finalmente, la evaluación de riesgo operativo requiere que se identifiquen los controles existentes, así como la eficiencia de los mismos, estableciendo las acciones necesarias para mitigar el riesgo efectivo.

Tabla 36-3: Identificación de Controles

ACTIVIDAD	RIESGO	FACTOR DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	CONTROL	EFECTIVIDAD DEL CONTROL
Dar mantenimiento a los sistemas de operación	Inadecuado mantenimiento de los aplicativos de operación.	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	-	Inexistente
Dar mantenimientos preventivos y correctivos a los aplicativos tecnológicos.	Falta de mantenimientos preventivos y correctivos en los aplicativos tecnológicos	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	-	Inexistente
Ejecutar medidas de respaldo de la información procesada	Falta de procedimientos de respaldo de la información procesada	Procesos	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	Respaldo centralizado de la información de los diferentes instrumentos tecnológicos	Efectivo
Respaldar el procesamiento de las operaciones del negocio	Fallas en el procesamiento de las operaciones ejecutadas en el negocio	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	Verificación diaria del respaldo en las operaciones del negocio	Adecuado
Cumplir con los lineamientos establecidos para la administración de los sistemas tecnológicos.	Incumplimiento de estándares definidos para la administración de los sistemas tecnológicos	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	Creación del departamento de tecnología cumpliendo normativas emitidas por organismos reguladores	Adecuado
Calificación y evaluación de proveedores	Inadecuada calificación de proveedores	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Evaluación de la calificación del proveedor previo a la contratación	Adecuado

Definición de los proveedores críticos	Falta de identificación de proveedores críticos	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.		Inexistente
Establecer proveedores alternos	Falta de definición de proveedores alternos.	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, producto y negocio.		Inexistente
Proporcionar seguimiento a la calidad del servicio brindado.	Falta de seguimiento a la calidad del servicio prestado	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	Informes constantes sobre la calidad del servicio recibido	Adecuado
Atención y Control de Formulario de Solicitud del Cliente en Apertura de Cuenta.	Errores en el proceso de atención y llenado de formulario de solicitud de apertura de cuenta	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Verificación que los campos del formulario estén debidamente llenados	Adecuado
Ingreso al sistema la información del cliente al momento de apertura la cuenta.	Errores en el ingreso de información de los clientes	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Verificación de información posterior a la apertura de cuenta	Adecuado

Continua

Continúa

Recepción de las firmas del cliente en los documentos de apertura.	Falta de verificación de las firmas al momento de aperturar una cuenta	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Verificación de información posterior a la apertura de cuenta	Adecuado
Depósito del socio y entrega de Libreta de Ahorro y Certificado de Aportación.	Errores en la recepción de fondos del cliente	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Utilización de máquinas contadoras de billetes	Adecuado
Recepción y control de solicitud de reapertura de cuenta.	Errores en el proceso de atención y llenado de formulario de solicitud de apertura de cuenta	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Verificación que los campos del formulario estén debidamente llenados	Adecuado
Verificación en el sistema los datos del cliente.	Falta de verificación de la información del cliente..	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Verificación de información posterior a la apertura de cuenta	Adecuado
Recepción de las firmas en el solicitud del formulario de reapertura.	Falta de verificación de las firmas al momento de aperturar una cuenta	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Verificación de información posterior a la apertura de cuenta	Adecuado
Activación de la cuenta en ventanilla.	Error en la activación de la cuenta en ventanilla.	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Verificación de información posterior a la activación de la cuenta	Adecuado
Transportación de fondos.	Pérdidas económicas por falta de seguridad al transportar el dinero en efectivo.	Eventos Externos	Fraude Externos	Tercerización del transporte de valores	Adecuado
Recepción y verificación de documentos habilitantes o retiro y documento de identificación.	Falla en la recepción y verificación de datos en los documentos habilitantes	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Escaneo de documentos habilitantes o retiro posterior a la operación	Adecuado
Ingreso o egreso de efectivo en caja.	Errores en el sistema de captación de fondos de los clientes	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Utilización de máquinas contadoras de billetes	Adecuado
	Fallas en la entrega o recepción de efectivo de caja y existencia de desvío de fondos	Personas	Fraude Interno	utilización de máquinas contadoras de billetes y control diario de los fondos de caja	Adecuado
Cobros	Errores en la realización de cobros	Procesos	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Cuadre de Valores recaudados	Efectivo

Cuadre de Caja	Falta de verificación del cuadro de caja al final de cada jornada	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Recepción diaria de caja por parte del supervisor	Efectivo
Recepción de documentos para la emisión de certificado.	Falta de recepción de documentos requeridos para la emisión de certificados de depósito	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Revisión de documentación posterior a la emisión del certificado	Efectivo

Continua

Continúa

Ingreso de información en el sistema para la emisión del certificado.	Error en el ingreso de información para la emisión de contrato de fondo de inversión a plazo	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Revisión de información posterior a la entrega del certificado	Efectivo
Vitrificar que el Socio mantenga en su cuenta los fondos registrados en el documento de emisión.	Insuficiencia de fondos registrados en la cuenta del cliente	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.		Inexistente
Determinación de monto, tasa de interés y plazo.	Errores en la instrumentación de las condiciones para la emisión del certificado	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Verificación de las condiciones pactadas previo a la impresión del certificado	Adecuado
Impresión y recepción de firma en el contrato de fondo de inversión.	Fallas en la revisión de la firma registrada en el certificado de depósito	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Verificación de las firmas en relación a la cédula de identidad por parte del cliente	Adecuado
Negociación de condiciones de renovación de fondo de inversión	Errores en la instrumentación de las condiciones para la emisión del certificado	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio		Inexistente
Canje del contrato de fondo de inversión vencido por la nueva operación.	No recepción del certificado vencido para su renovación	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.		Inexistente
Recepción del formulario de solicitud para la precancelación de contrato de fondo de inversión.	No se recibió el certificado a cancelar	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Revisión de documentación posterior a la emisión del certificado	Efectivo
Verificación de identidad del propietario del contrato de fondo de inversión a cancelar	No se identificó al cliente dueño del contrato de fondo de inversión a cancelar	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	Solicitud del documento de identificación en ventanilla previo al pago	Adecuado
Negociación de los valores a ser precancelados considerando tiempo, monto y tasa de interés.	Error en los valores a ser liquidados	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	-	Inexistente
Entrega de valores según el contrato de fondo de inversión.	Error en los valores a ser cancelados	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	Revisión en el sistema y certificado previo a la cancelación	Adecuado

Recepción de información y requisitos para la solicitud de crédito.	Error en la recepción de documentación para la solicitud de crédito	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	Revisión de la documentación presentada posterior a la recepción	Adecuado
Verificación del Historial Crediticio del Cliente	No se verifica el historial crediticio del socio.	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Generación del Buro Crediticio y revisión en la central de riesgos	Adecuado

Continua

Continúa

Evaluación de las garantías presentadas.	Fallas en la revisión de las garantías presentadas tanto bienes y personas.	Procesos	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	Análisis exhaustivo de los garantes o de bienes en prenda, mediante peritajes.	Adecuado
Análisis y Evaluación del Crédito	Error en el análisis y evaluación de la operación de crédito.	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Aprobación de crédito mediante niveles de aceptación	Adecuado
Aprobación del crédito según las condiciones acordadas.	Falta de revisión de las condiciones acordadas previa aprobación del crédito	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Aprobación de crédito mediante niveles de aceptación	Adecuado
Recepción de las Firmas del Cliente y Garantes en los respectivos documentos.	Error en la revisión de la firmas del deudor y garantes en los respectivos documentos	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Revisión de firmas en comparación con la cédula de ciudadanía del cliente y garantes	Adecuado
Desembolso de la operación de crédito	Error en la asignación en la forma de desembolso de la operación de crédito	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.		Inexistente
Revisión del pago de la cuota de crédito.	Inobservancia en revisión de las personas que no han cumplido con sus pagos	Personas	Prácticas clientes, relacionadas con los productos y el negocio.	Generación del proceso de cobro 2 veces al día	Efectivo
Gestión de recuperación de Cartera Vencida	Descuido de la gestión de recuperación de la cartera vencida por parte del personal encargado	Personas	Prácticas clientes, relacionadas con los productos y el negocio.	Seguimiento de la cartera vencida por parte del área legal	Adecuado
verificación de días de mora de las operaciones de crédito.	Negligencia en el proceso de cálculo	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de	Proceso de calificación de crédito vencido automático	Efectivo

			operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.		
Proceso de cobro Judicial y Extrajudicial	No recuperación de cartera vencida debido a deficiencias en el proceso de	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Seguimiento de la cartera vencida por parte del área legal	Adecuado

Realizado por: Moreno, A. 2022.

3.2.5.1. Análisis de los Resultados

Del análisis realizado a los procesos críticos de Financi Group., se ha establecido que, en los 4 procesos críticos, se han producido 44 eventos de riesgo, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 37-3: Categorización de los Eventos y Factores de Riesgo

Factores y Eventos de Riesgo	No. de Eventos de Riesgo	
Personas		28
Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	23	
Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	5	
Procesos		12
Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	3	
Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	9	
Tecnología de la Información		5
Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	5	
Eventos Externos		1
Fraude Externo	1	
TOTAL DE EVENTOS		46

Elaborado por: Moreno, A. 2022

Estos eventos de riesgo se encuentran distribuidos entre los siguientes factores, la mayor cantidad de riesgos se registran en el factor Personas con 28 eventos de riesgo, principalmente por deficiencias en las prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio con 23 eventos de riesgo, Por deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros 5 eventos de riesgo. Cabe destacar que no existe eventos de fraude interno.

El siguiente factor son los Procesos con 12 eventos de riesgo, 3 por prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio, 9 por deficiencias en la ejecución de procesos, el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.

En el factor Tecnología de Información se registran 5 eventos de riesgo todos ellos generados por la interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información. Finalmente se ha registrado 1 evento por el factor Eventos externos considerado como Manifestaciones en el país.

De los datos analizados se puede determinar que la mayoría de los controles son efectivos y adecuados, pero también existen procesos cuya efectividad del control es inexistente, en los cuales están los siguientes subprocesos: tecnología de información, manejo y selección de proveedores, captaciones y colocaciones. Específicamente en las actividades que comprende el mantenimiento a los aplicativos tecnológicos, la definición de proveedores críticos y alternos, omisión al realizar las transacciones en la entrega de la emisión de certificados.

Tabla 38-3: Efectividad de los Controles

Efectividad de los Controles	Controles	%
Adecuado	28	60.6%
Efectivo	9	19.7%
Inexistente	9	19.7%
TOTAL	46	100%

Realizado por: Moreno, A. 2022.

3.2.6. *Valoración del Riesgo Operativo*

El Comité de Basilea, presenta tres métodos para calcular los requerimientos de capital por riesgo operacional, en orden creciente de sofisticación y sensibilidad al riesgo: el Método del Indicador Básico, el Método Estándar, los Métodos de Medición Avanzada (AMA).

3.2.7. *Método Indicador Básico*

El Comité de Basilea describe que las Instituciones Financieras que utilicen el Método del Indicador Básico deberán cubrir el riesgo operacional con un capital equivalente al promedio de los tres últimos años de un porcentaje fijo (denotado como alfa) de sus ingresos brutos anuales

positivos. Al calcular este promedio, se excluirán tanto del numerador como del denominador los datos de cualquier año en el que el ingreso bruto anual haya sido negativo o igual a cero.

La exigencia de capital en el método Indicador básico se expresa de la siguiente manera:

$$KBIA = [\sum(GI1 \dots nx\alpha)]/n$$

Es decir, las Instituciones Financieras deben cubrir el riesgo operativo con un capital equivalente a un porcentaje fijo (designado como alfa) del ingreso bruto.

Donde:

KBIA = La exigencia de capital en el Método del Indicador Básico

GI = Ingresos brutos anuales medios, cuando sean positivos, de los tres últimos años n = Número de años (entre los tres últimos) en los que los ingresos brutos fueron positivos

$\alpha = 15\%$, parámetro establecido por el Comité, que relaciona el capital exigido al conjunto del sector con el nivel del indicador en el conjunto del sector.

La consideración más importante que se debe tener al aplicar este método, es que los ingresos brutos equivalen a los ingresos netos en concepto de intereses más otros ingresos netos ajenos a intereses.

El cálculo consiste básicamente en la aplicación de un factor Alfa, que el Comité de Basilea ha establecido en un 15%. A continuación, se muestra los Estados de Resultados de la empresa Financi Group Cía. Ltda., de los años 2016, 2017 y 2018.

Al realizar el respectivo análisis para la práctica de este método, se determina que es posible la aplicación del mismo debido a que la empresa durante los tres últimos años mantiene utilidades en sus operaciones.

Al efectuarse la aplicación práctica del método se tiene claro que mientras mayor sea el margen de los ingresos generados por las instituciones es decir mayor sea su eficiencia, mayor será el valor de pérdida esperada que la entidad tendrá que provisionar. En este método no se consideran la cantidad de eventos de riesgo registrados, ni el impacto o probabilidad de ocurrencia de los mismos.

A continuación, se propone el esquema mediante el cual se obtienen los datos para la aplicación de este método:

Tabla 39-3: Estado de Pérdidas y Ganancias Estado de Pérdidas y Ganancias

CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020	2021	PROMEDIO
5	INGRESOS	\$15,258.56	\$16,021.49	\$16,822.56	\$16,034.20
4	GASTOS	\$10,258.26	\$9,856.36	\$5,489.36	\$12,569.00
59	RESULTADO OPERATIVO	\$5,000.30	\$6,165.13	\$11,333.20	\$3,465.20

Realizado por: Moreno, A. 2022.

$$KBIA = [\sum((5000.30 + 6165.13 + 11333.20) * 15\%)]/3$$

$$KBIA = [\sum((\$22,498.63) * 15\%)]$$

$$KBIA = \$3,374.79$$

3.2.8. Método Estándar

En el Método Estándar, el Comité de Basilea detalla que, las actividades de los bancos se dividen en ocho líneas de negocio: finanzas corporativas, negociación y ventas, banca minorista, banca comercial, pagos y liquidación, servicios de agencia, administración de activos e intermediación minorista.

Por lo que, se calcula el ingreso bruto de cada línea de negocio y no el obtenido por la Institución en su conjunto. El ingreso bruto de cada línea de negocio es un indicador amplio que permite aproximar el volumen de operaciones del banco y con ello el nivel del riesgo operacional que es probable que asuma el banco en cada línea de negocio. El indicador sirve como un valor sustitutivo aproximado de la cantidad de riesgo operativo en cada línea comercial.

A continuación, se presenta un cuadro con las unidades comerciales, líneas de negocio e indicadores propuestos.

Tabla 40-3: Línea de Negocio y Factores

Unidades Comerciales	Líneas de Negocio	Factores Beta
Banca de Inversiones	Finanzas corporativas	$\beta_1 = 18\%$
	Negociación y ventas	$\beta_2 = 18\%$
	Banca minorista	$\beta_3 = 12\%$

Banca	Banca comercial	$\beta_4 = 15\%$
	Pagos y liquidación	$\beta_5 = 18\%$
	Servicios de agencia	$\beta_6 = 15\%$
Otros	Administración de activos	$\beta_7 = 12\%$
	Intermediación minorista	$\beta_8 = 12\%$

Realizado por: Moreno, A. 2022.

Para el cálculo del requerimiento de capital de cada línea se multiplica el ingreso bruto por un factor (denominado beta) que se asigna a cada una de las líneas de negocio. El factor beta se considera una aproximación a la relación que existe en el sector bancario, entre el historial de pérdidas debido al riesgo operacional de cada línea de negocio y el nivel agregado de ingresos brutos generados por esa misma línea.

La exigencia de capital total se calcula sumando las exigencias de capital regulador de cada una de las líneas comerciales y se expresa de la siguiente manera:

El requerimiento total de capital se expresa como:

$$K_{TSA} = \{\sum_{año\ 1-3} \max[\Sigma(GI_{1-x} \times \beta_{1-x}), 0]\}/3$$

Dónde:

K_{TSA} = La exigencia de capital en el Método Estándar

GI_{1-x} = Los ingresos brutos anuales de un año dado, como se define en el Método del Indicador Básico, para cada una de las líneas de negocio.

β_{1-x} = Un porcentaje fijo, establecido por el Comité, que relaciona la cantidad de capital requerido con el ingreso bruto de cada una de las líneas de negocio.

En el análisis para la aplicación de este método, se debe tener en cuenta que corresponde a un periodo de ingreso total puesto que la institución maneja una sola línea de negocio.

A continuación, se presenta un formato que puede ser utilizado para la elaboración de estados de resultados por líneas de negocio, en este caso la empresa Financi Group mantiene únicamente una línea de negocio.

Tabla 41-3: Estados de Resultados por Línea De Negocio

CÓDIGO	CUENTAS	2019	2020	2021	PROMEDIO
5	INGRESOS	\$15,258.56	\$16,021.49	\$16,822.56	\$16,034.20
4	GASTOS	\$10,258.26	\$9,856.36	\$5,489.36	\$12,569.00

59	RESULTADO OPERATIVO	\$5,000.30	\$6,165.13	\$11,333.20	\$3,465.20
----	---------------------	------------	------------	-------------	------------

Realizado por: Moreno, A. 2022.

$$K_{TSA} = \{\sum_{\text{año } 1-3} \max[\Sigma(GI_{1-x} \times \beta_{1-x}), 0]\}/3$$

$$K_{TSA} = 35925,3 * 12\%$$

$$K_{TSA} = 4311.05$$

3.2.9. Método de Medición Avanzada (AMA)

El Comité de Basilea establece criterios generales para que las Instituciones Financieras puedan utilizar el método de medición avanzada (AMA), enmarcándose en que el Consejo de Administración y la Alta Dirección deben participar activamente en la supervisión del marco de gestión del riesgo operacional, mismo que debe ser conceptualmente sólido y aplicado íntegramente, además de contar con recursos suficientes para utilizar la metodología en las principales líneas de negocio, así como en los ámbitos de control y auditoría.

La utilización del AMA por las Instituciones dedicadas al manejo o intermediación de compra y venta de activos debe someterse a un período de seguimiento inicial por parte del supervisor, quien, además, durante ese tiempo determinará si el método es creíble y adecuado.

En este método se debe estimar de forma razonable las pérdidas inesperadas de la Institución, para ello se debe combinar datos relevantes de pérdidas tanto internos como externos, análisis de escenarios, así como el entorno del negocio y los factores de control interno que son propios de cada Institución. También se debe asignar el capital económico por riesgo operacional entre las distintas líneas de negocio y mejorar la gestión de cada una de ellas.

En el caso de estudio, resulta indispensable que la Empresa, disponga de una base de datos de pérdidas operacionales desglosadas por tipo de riesgo y línea de negocio. Por lo que es justamente en ese requisito donde la Empresa tiene un obstáculo, pues a pesar que ha venido incrementando su base de datos desde que la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros emitió la resolución mediante la cual obligaba a las empresas a realizar la gestión de riesgo, la Empresa no ha logrado generar una base de datos sólida que permita la aplicación de este método.

Concluyendo que el método de medición avanzada requiere de la aplicación de procedimientos estadísticos sobre la base de datos tanto de eventos externos como de eventos internos que durante

los últimos años han venido generándose en la Empresa, además de requerir una cultura organizacional basada en riesgos que conciencie al personal que labora en la Institución sobre la importancia de reportar los diferentes eventos de riesgo.

CONCLUSIONES

Una vez identificado los factores que inciden en la administración del riesgo operacional se pudo definir cada uno de sus componentes, pudiendo establecer un marco teórico simplificado sobre el área de riesgos para una institución de servicios de gestión de activos, además se logró formular un documento guía para futuras investigaciones en esta área.

Al ejecutar la metodología para la identificación de la exposición al riesgo operacional que mantiene la empresa Financi Group, se logró identificar procesos y subprocesos que pueden estar en una probabilidad elevada de riesgo comprometiendo así la rentabilidad de la empresa. En este caso al diagnóstico resultante se puede inferir en que los principales riesgos están en los factores tecnológicos y eventos externos de la empresa.

Al diseñar una matriz de riesgo operacional se pueden identificar diferentes procesos que se realizan en la institución, los mismos que no son adecuadamente atendidos y son parte vulnerable de la organización, provocando que el índice de riesgo inherente sea aún mayor al promedio normal; sin embargo, el tratamiento adecuado a través de esta herramienta indica posibles tratamientos y controles para los riesgos inherentes encontrados.

RECOMENDACIONES

Se recomienda hacer uso de este documento técnico a los administrativos de la empresa Financi Group, ya que podrán justificar su cumplimiento a la normativa nacional ante las entidades de control.

Es importante que la metodología desarrollada para la construcción de la matriz de riesgo se convierta en un instrumento administrativo de la organización por cuanto se logrará las medidas correctivas a tiempo y podrá disminuir la probabilidad y el impacto de los riesgos a las principales cuentas del activo que maneja la institución.

Se señala a través de la matriz desarrollada los diferentes procesos que deben ser evaluados y categorizados según la normativa nacional para este tipo de instituciones; por lo que, es indispensable delegar en un funcionario de la institución el seguimiento de la herramienta desarrollada.

GLOSARIO

Cadena de Valor: Concatenación de acciones que reflejan el valor creado en el flujo de actividades de determinado proceso materia de gestión de riesgos (Arévalo, 2019)

Control: Medida que mantiene y/o modifica el riesgo. (Arévalo, 2019)

Evento: Hecho o incidente incierto, que afecta a un elemento del proceso y tiene el potencial de afectar a los resultados esperados (Arévalo, 2019)

Gestión del Riesgo: Proceso continuo, constituido por actividades estructuradas para facilitar la comprensión de los riesgos vinculados a los procesos que desarrolla el MEF, que permite a los responsables de los órganos tomar decisiones con base a la información para el logro de los objetivos estratégicos de la Entidad (Arévalo, 2019)

Impacto: Consecuencia o consecuencias de un evento, expresado en términos cualitativos.

Nivel de Riesgo: Es la magnitud de un riesgo o combinación de riesgos, expresados en términos de la combinación de las consecuencias y de su probabilidad (Arévalo, 2019).

Órgano o Unidad Orgánica: Unidad de organización del MEF que forma parte de su estructura orgánica establecida en su Reglamento de Organización y Funciones (Arévalo, 2019).

Probabilidad: La posibilidad verosímil de ocurrencia del riesgo. Esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y/o externos que puedan propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado (Arévalo, 2019).

BIBLIOGRAFÍA

Amaluiza, C. (2017). *Como diseñar una matriz de riesgo*. Primera Edición. Buenos Aires.

Andrade, K. (2017). *Análisis Externo*. Bogotá: Grum.

Arévalo, M. (2019). *Planificación estratégica*. Riobamba: Unach.

Asana. (2017). *Qué es el FODA*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi78eyN77j0AhXyRzABHXF2DfYQFnoECDkQAw&url=https%3A%2F%2Fasana.com%2Fes%2Fresources%2Fswot-analysis&usg=AOvVaw2EafIxK6F3rNYX04WtAxCa>

Aznar, J. S., Gallego, M. R., & Medianero, M. S. (2015). *Crédito y estrategias*. Madrid: Editorial CEP, S.L.

Barrientos, G. (2018). *Análisis del mercado y sus segmentos*. Ediciones Internacionales, pag.4

Bernal. (2015). En *Metodología de la Investigación*. Mexico: Pearson, pag.5

Bonilla, T., & Navarrete, V. (2019). *Planificación estratégica para la distribuidora de acabados de construcción y grifería “CONSTRUHOGAR” de la ciudad de Riobamba para los periodos 2011-2015. Tesis de ingeniería*. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, Riobamba.

Briceño, G. (2019). *Estudio administrativo*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiD2K_I87j0AhVIVzABHf9oCNwQFnoECDMQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.itson.mx%2Fpublicaciones%2Fpacioli%2Fdocuments%2Fno56%2Festudioadmtivo.pdf&usg=AOvVaw3Tpi4bIoZhqAj_WssiUSyV

Cadena, C. (2018). *Esquema del proyecto de factibilidad*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiX1->

mU7bj0AhVxSjABHcdeDk4QFnoECBoQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.gestiopolis.com%2Fque-es-el-estudio-de-factibilidad-en-un-proyecto%2F&usg=AOvVaw3jB-i-Uuo2ANeY0bQ3sWW

Carrasco, M. (2015). En *Diseño de un modelo Administrativo* .

Carrera, A. (2018). *Análisis competitivo*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

Chiavenato, I. (2018). *Administración Teórica, proceso y práctica*. Mc. Graw-Hill Interamericano.

Córdova. (2017). *Proceso Crediticio*. México: Editorial Digital UNID.

Córdova, F. (2019). *Análisis Financiero*.

Costa, J. (2018). Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter en la asociación de productores Agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos. Periodo 2016-2017. *Tesis de Pregrado*. Universidad Católica del Ecuador, Quito.

Domínguez, R. (2015). *Análisis de factores internos y externos*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/morosidad-en-la-banca.html>

Eloisa, C. M., & Jhoana, E. L. (2017-2021). *PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CAMIONES Y CAMIONETAS "TRACACEM S.A" UBICADA EN LA PARROQUIA DE CALACALÍ*.

Espín, P. O. (2020). La gestión del riesgo operacional y la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas manufactureras (pymes) en el sector sur del Distrito Metropolitano de Quito período 2018 – 2019. *Tesis de Pregrado*. Universidad de las Fuerzas Armadas, Quito.

Fernández, D. (2018). *Cierre de empresas en Ecuador. No existe competitividad*. Quito: Mariscal.

Gallardo, D., & Maldonado, V. (2016). *Proyectos organizacionales*. Buenos Aires: Editorial Maipie.

García, F. (2021). *Cobranzas*. Quito: Mariscal.

García, P. (2021). *Análisis Estratégico*. Bogotá: Primex.

Hill, J. &. (2016). En *Administración Estratégica (8a ed.)*. (pág. 58). México D.F: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Población*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Jaramillo, C. (2021). *Administración de riesgos*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/377-icomo-administrar-el-riesgo>

KOTLE, P. Y. (2014). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall.

Lara, H. (2021). Análisis de competitividad de una empresa del sector. *Tesis Post grado*. Universidad Andina, Quito. Obtenido de .

Mantilla, S. (2018). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogota: Norma.

Márquez, C. (2021). *Las Pymes*. Obtenido de <https://elmercurio.com.ec/2021/06/24/pymes-seran-fundamentales-para-la-reactivacion-economica-como-impulsar-las-del-sector-panificador/>

Marroquín Peña, R. (2013). *Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2021, de Metodología de la Investigación: <http://200.48.31.93/Titulacion/2013/exposicion/SESSION-4-METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION.pdf>

Muncha, A. (2018). *Administración del riesgo operativo y los efectos económicos financieros antes y posterior a la normativa de la gestión del riesgo operativo*.

Narvaez, G. (2021). *Qué es un proyecto*. Obtenido de <http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/02/que-es-un-proyecto.html>

Paredes, G. (2019). Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/riesgo/>

- Parra, D. (2021). *Factibilidad de un proyecto*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjSiamW7bj0AhWVRzABHQhbCEwQFnoECAIQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.ucipfg.com%2FRepositorio%2FMGTS%2FMGTS14%2FMGTSV-04%2Fsemana4%2F4Guia_Factibilidad_Proyectos_Ecoturisticos_
- Peralta, K., & Lindao, M. (2010). Diseño de un sistema de gestión basado en el Balanced Scorecard y planeación estratégica a una empresa de servicios dedicada al hospedaje, al norte de Guayaquil. *Tesis de ingeniería*. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.
- Pérez, A. (2020). *Estudio Financiero*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/estudio-financiero-en-que-consiste-y-como-llevarlo-cabo>
- Portales, D. (2021). *Estudio Técnico*. Obtenido de Leer más: <https://e-tecnico.webnode.es/servicios/>
- Rodríguez, C. (2021). *Plan estratégico*.
- Sánchez, S. (2019). “El Riesgo Operacional y su incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Giahán Ecuador Cía. Ltda. de La Ciudad De Ambato. *Tesis de Pregrado*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Serna. (2019). Planeación y gestión estratégica. En Serna. Colombia: Legis.
- Vaca. (2018). Planificación estratégica para el centro de formación Artesanal olímpica barros ubicado en el distrito Metropolitano de Quito. (*Tesis de Ingeniería*). Universidad Central del Ecuador, Quito.
- Vaca, L. (2016). *Importancia de un proyecto*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwil5a_x67j0AhVeSDABHcbxDgsQFnoECDEQAw&url=http%3A%2F%2Ftesis.uson.mx%2Fdigital%2Ftesis%2Fdocs%2F20060%2FCapitulo1.pdf&usg=AOvVaw1ULrXF2-qVly0mNP1aJdRN
- Zabala, V. (2021). *Glosario de terminología en materia de proyectos*. Obtenido de <https://www.wrike.com/es/project-management-guide/glossary/>

ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Instrumento De Investigación: Entrevista

Ciudad: Riobamba

Dirigido al: Gerente de la empresa Financi Group

Objetivo: Conocer las principales actividades y procesos realizadas en Financi Group, y la perspectiva sobre los riesgos.

Instructivo: Responda según corresponda.

- 1.- ¿Cómo nace la idea de constituir Financi Group?
- 2.- ¿Cuáles son las principales actividades que la empresa realiza?
- 3.- ¿La empresa ante qué organismos de control está obligada a reportar sus actividades?
- 4.- ¿Cuáles son los principales riesgos a los que se enfrenta la empresa, según su criterio?
- 5.- ¿Qué acciones han tomado para mitigar estos riesgos?
- 6.- ¿Han logrado como empresa instalar un instrumento o herramienta que identifique los riesgos?
- 7.- ¿Cómo han controlado los riesgos del mercado referente a inversiones?
- 8.- ¿Cómo delimitan a su segmento de mercado o clientes?
- 9.- ¿Cuál es el riesgo inherente de su actividad principal?
- 10.- ¿Cómo realiza los reportes ante las entidades de control, o qué herramientas han sido adecuadas según sus productos?
- 11.- ¿Cuáles son sus principales productos ofertados?
- 12.- ¿Cuál es su régimen tributario en el catastro actual?
- 13.- ¿Cuáles son sus aliados de mercado o cuáles son sus proveedores principales?
- 14.- ¿Se ha contemplado un presupuesto para mitigación de riesgos?
- 15.- ¿Cuenta la empresa con un experto profesional en riesgos?
- 16.- ¿Ha incurrido la empresa en algún tipo de sanción o multa por incumplimiento ante algún ente de control?
- 17.- ¿Cómo se miden las pérdidas en su empresa?

ANEXO B: Encuesta dirigida a la ciudadanía



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

Instrumento De Investigación: Encuesta

Clientes: Ecuador

Dirigido A: Ciudadanía

OBJETIVO: Conocer el tipo y segmento de mercado que hace uso de los servicios y productos de la empresa Financi Group.

Instructivo: Lea detenidamente las preguntas marcadas por un numeral y responda con una X según corresponda.

- **Género**
- **Edad**

18-25 años	
26-38 años	
39-55 años	
Mas de 56 años	

- **Nivel de Ingresos**

\$400 _____ \$800 _____ \$1200 _____ \$2000 _____ Mas de \$2500 _____

- **¿Ocupación?**

Empleado Público

Empleado Privado

Personas Políticamente Expuestas (Pep's) _____

- **¿Qué tipo de producto ha contratado en la empresa Financi Group?**

Corretaje bursátil

Administración de Fondos

Compra y venta de activos

Inversiones

- **¿Cómo califica el servicio obtenido de la empresa?**

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo

- ¿Cuántos contratos ha realizado con la empresa?

1-5 _____

6-10 _____

11 o más _____

- ¿Cuánto tiempo ha tardado en conseguir una colocación de inversión por parte de la empresa?

7 días

15 días

30 días

Mas de 30 días

- ¿La empresa ha comunicado o enviado a su correo personal reportes o boletines oficiales del área económica financiera del país?

SI _____ NO _____

- ¿En caso de contratación del servicio de Administración de fondos, se ha cumplido el pago en el plazo de vencimiento del portafolio?

SI _____ NO _____

- ¿En caso de contratación del servicio de estudios financieros han logrado cumplir su expectativa?

SI _____ NO _____

- ¿Ha realizado una declaración de fondos lícitos en la empresa?

SI _____ NO _____

- ¿Ha sufrido alguna pérdida por sus inversiones realizadas?

SI _____ NO _____

- ¿Con qué funcionario de la empresa ha tenido un trato directo?

Gerente _____

Contadora _____

Consultores _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
SU INFORMACIÓN ES DE GRAN IMPORTANCIA PARA EL ESTUDIO DE RIESGO
OPERATIVO



esPOCH

**Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS
BIBLIOGRÁFICO Y DOCUMENTAL**

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y
BIBLIOGRAFÍA**

Fecha de entrega: 09/ 05/ 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: JOSÉ ANDRÉS MORENO LOGROÑO
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: INGENIERO EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



0860-DBRA-UTP-2022

