

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE  
MOGROVEJO**



**FACTORES QUE DETERMINAN EL RIESGO  
OPERACIONAL DE LA EDPYME ALTERNATIVA Y SU  
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EN LA CIUDAD DE  
CHICLAYO, PERÍODO 2013.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

**CONTADOR PÚBLICO**

**Autor:**

**Harry Bernal Gonzales**

**Chiclayo, 12 de Setiembre del 2014**

**FACTORES QUE DETERMINAN EL RIESGO  
OPERACIONAL DE LA EDPYME ALTERNATIVA Y SU  
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EN LA CIUDAD DE  
CHICLAYO, PERÍODO 2013.**

POR:

**Bach.** Harry Bernal Gonzales

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el  
Título de:

**CONTADOR PÚBLICO**

APROBADO POR:

---

Mgtr. César Roncal Díaz  
Presidente de Jurado

---

Mgtr. Flor Beltran Portilla  
Secretaria de Jurado

---

CP. Pedro Cuyate Reque  
Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2014**

## **DEDICATORIA**

A DIOS por ser la luz que guía mi vida y por estar siempre a mi lado dándome la fuerza necesaria para superar los diversos obstáculos que se presentan en nuestra vida.

A mis padres y hermanos, que con su sacrificio y apoyo han logrado que crezca como persona.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por su generosidad,  
Guía y amor incondicional.  
A mi familia por su ejemplo y  
apoyo permanente.

A nuestro asesor, quien con su  
colaboración y conocimientos hizo  
posible la realización de este trabajo. A  
nuestros profesores por transmitirnos  
sus sabios conocimientos. A mis  
compañeros, colaboradores y  
amistades.

A la USAT por formarnos como  
personas y mejores  
profesionales, a la institución  
financiera Edpyme Alternativa  
que nos brindó información  
necesaria para hacer posible este  
trabajo de investigación.

**AUTOR**

## **RESUMEN**

Deficiencias, errores, fraudes, desastres naturales, fallas de los sistemas son algunas de las situaciones que pueden afectar a las empresas y generarles pérdidas económicas importantes o incluso llevarlas a la quiebra; este tipo de situaciones son conocidas como riesgo operacional. Este tipo de riesgo ha venido siendo gestionado y tratado por las diferentes organizaciones; las cuales han desarrollado una serie de metodologías que les permiten realizar una efectiva administración.

Por esta razón, el propósito de este trabajo de investigación es identificar los factores que determinan el riesgo operacional de la Edpyme Alternativa y su incidencia en la rentabilidad en la ciudad de Chiclayo periodo 2013, de tal forma que sirva para tomar decisiones adecuadas en relación a la forma en que se debe administrar este riesgo.

**PALABRAS CLAVES:** Riesgo operacional, cuantificar, variables cualitativas.

## **ABSTRACT**

Deficiencies, errors, fraud, natural disasters, system failures are some of the situations that may affect business and economic losses generate them or even put them into bankruptcy, these situations are known as operational risk. This type of risk has to be managed and treated by the different organizations which have developed a number of methodologies that allow them to make effective management.

For this reason, the purpose of this research is to identify factors that determine the operational risk Edpyme Alternative and its impact on profitability in the city of Chiclayo period 2013 in a manner that serves to make appropriate decisions regarding how they should manage this risk.

**KEY WORDS:** Operational risk, quantify, qualitative variables

# ÍNDICE

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

## **I. Introducción**

1.1. Situación problemática.....	12
1.1.1. Realidad problemática.....	14
1.2. Objetivos de la Investigación.....	14
1.2.1. Objetivo general.....	14
1.2.2. Objetivo específico.....	15
1.3. Hipótesis.....	15
1.3.1. Hipótesis general.....	15
1.4. Justificación del estudio.....	15

## **II. Marco teórico**

2.1. Antecedentes en la gestión del riesgo operativo.....	16
2.2. Bases Teóricas científicas.....	20
2.2.1. Riesgo.....	20
2.2.2. Riesgo operacional.....	23
2.2.3. Sistema del control interno.....	32
2.2.4. Sistema de administración de riesgo operativo.....	35
2.2.5. Rentabilidad.....	50
2.2.6. Base legal ley MYPES.....	60
2.2.7. La superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).....	62

## **III. Metodología**

3.1. Metodología y diseño de la investigación.....	
3.1.1. Tipo de investigación.....	66
3.1.2. Diseño de investigación.....	66
3.2. Población, muestra y unidad de análisis.....	67

3.2.1. Población y muestra.....	67
3.2.2. Marco muestral.....	67
3.2.3. Unidades de muestreo.....	67
3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	67
3.3.1. Método de investigación.....	67
3.3.2. Técnicas de investigación.....	68
3.3.3. Instrumentos de investigación.....	68
3.4. Plan de procesamiento de información.....	69
3.4.1. Forma de análisis de la investigación.....	69
3.5. Metodología.....	70
3.5.1. Objetivos específicos.....	70

#### **IV. Resultados y discusión**

4.1. Presentación.....	72
4.1.1. Historia Edpyme Alternativa.....	72
4.1.2. Directores y trabajadores.....	73
4.1.3. Composición del accionariado.....	74
4.2. Estructura organizativa.....	74
4.2.1. Organización.....	74
4.2.2. Organigrama.....	76
4.2.3. Visión, misión y valores.....	77
4.3. Productos y servicios.....	78
4.3.1. Productos financieros.....	78
4.4. Red de agencias y oficinas.....	80
4.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	81
4.5.1. Resultados de la investigación.....	81
4.5.2. Discusión de la investigación.....	

#### **V. Conclusiones y recomendaciones..... 141**

#### **VI. Referencias bibliográficas..... 145**

#### **VII. Anexos**

### Índice de tablas

Tabla 01. Evolución de cartera.....	89
Tabla 02. Requerimiento de patrimonio efectivo y ratio de capital..... global por EDPYME.....	90
Tabla 03. Reporte estadístico de procesos riesgo operacional.....	91
Tabla 04. Cálculo del riesgo inherente.....	98
Tabla 05. Matriz: Nivel de riesgo inherente de la entidad..... (Frecuencia vs Impacto).....	99
Tabla 06. Evaluación de controles.....	100
Tabla 07. Escala para medir la eficacia de los controles.....	101
Tabla 08. Cálculo del riesgo residual.....	102
Tabla 09. Valoración del riesgo residual.....	103
Tabla 10. Medidas de eficiencia y gestión.....	104
Tabla 11. Medidas de rentabilidad económica y financiera.....	110
Tabla 12. Mediciones cualitativas y cuantitativas periodo 2013.....	117
Tabla 13. Análisis Vertical y horizontal balance general.....	125
Tabla 14. Análisis Vertical y horizontal estado de ganancias..... y perdidas.....	127

### Índice de gráficos

Gráfico 01. Adeudos / Pasivo total (%).....	87
Gráfico 02. Posición global en M. E. / Patrimonio efectivo (%).....	88
Gráfico 03. Adeudos y otras obligaciones financieras diciembre 2012..	105
Gráfico 04. Cartera de créditos.....	105
Gráfico 05. Cartera atrasada.....	106
Gráfico 06. Evolución de las colocaciones.....	107
Gráfico 07. Morosidad.....	107
Gráfico 08. Cartera de alto riesgo.....	108
Gráfico 09. Cobertura de provisiones cartera atrasada.....	108
Gráfico 10. Cobertura de provisiones de alto riesgo.....	109

Gráfico 11. Evolución de clientes.....	109
Gráfico 12. Clientes/analista.....	111
Gráfico 13. Saldo de cartera/analista.....	112
Gráfico 14. Evolución del activo.....	112
Gráfico 15. Evolución del pasivo.....	113
Gráfico 16. Evolución del patrimonio.....	113
Gráfico 17. Evolución de Ingresos financieros.....	114
Gráfico 18. Evolución de gastos financieros.....	114
Gráfico 19. Evolución del resultado neto del ejercicio.....	115
Gráfico 20. Rentabilidad patrimonial (ROE).....	115
Gráfico 21. Rentabilidad del activo (ROA).....	116
Gráfico 22. Evolución de los costos operativos.....	116
Gráfico 23. Sistema Du Pont.....	
Gráfico 24. Rendimiento sobre la inversión (ROI).....	

80

### Índice de figuras

85

Figura 01. Ubicación de agencias por departamento.....	91
Figura 02. Fuentes de información.....	92
Figura 03. Identificación de riesgos operativos y controles interno.....	95
Figura 04. Riesgos operativos periodo 2013.....	
Figura 05. Controles internos.....	
Figura 06. Factores que determinaron el riesgo operacional y su.....	119
incidencia en la rentabilidad de la Edpyme Alternativa.....	123
en la ciudad de Chiclayo, periodo 2013.....	124
Figura 07. Tratamiento del riesgo residual.....	
Figura 08. Calificación del riesgo residual.....	

74

### Índice de cuadros

Cuadro 01. Composición del accionariado.....	
--	--

76

<b>Índice de dibujos</b>	<b>82</b>
Dibujo 01. Organigrama.....	83
Dibujo 02. Estructura organizacional de la gestión de riesgo.....	84
Dibujo 03. Sistema del control interno.....	85
Dibujo 04. Gestión por procesos.....	86
Dibujo 05. Elementos de la administración del riesgo operativo.....	97
Dibujo 06. Etapas de la administración del riesgo operativo.....	97
Dibujo 07. Riesgo inherente entre eficacia de controles.....	122
Dibujo 08. Modelo estadístico.....	
Dibujo 09. Etapa de control.....	

## I. Introducción

Cano (2005). Señala que en la evolución del sector financiero privado, muchos de los problemas se deben a una falta del control riguroso, por parte de la administración de las entidades financieras, o una mala gestión.

Según, Estupiñán (2006). En Venezuela la Banca Universal durante los últimos años ha buscado estar a la vanguardia del mercado financiero para lograr ofrecer productos y servicios de acuerdo con las exigencias del entorno, debido a esta situación se ha presentado una alta vulnerabilidad al riesgo de fraudes financieros en la Banca Universal, entendiéndose como fraude según el autor.

Basilea II (2006). Afirma que en Colombia entró en vigor un acuerdo del Comité de Supervisión Bancaria Basilea II, que sustituirá al emitido en 1988, conocido como Concordato de Basilea I. Estos acuerdos se refieren al capital mínimo que debe tener una institución financiera para cubrir su vulnerabilidad frente a los principales tipos de riesgos al que están expuestas las entidades crediticias en especial al riesgo operativo, el cual está asociado a la posibilidad de error humano, fallas tecnológicas, fraudes, entre otros. Como consecuencia de la crisis financiera internacional, algunos columnistas han puesto en duda la eficacia del acuerdo de Basilea II para prevenir la ocurrencia de este tipo de catástrofes que mantiene complicados aún a los sistemas financieros y economías de países del primer mundo si los actores del mercado, que comprende reguladores y regulados, hubiesen actuado con el rigor profesional que nos demandan los escenarios en que se desarrollan los negocios en la actualidad, aquello pudo haber sido prevenido, por lo menos en su magnitud.

Según, Nieto (2005). En los últimos años se ha observado un crecimiento progresivo de la preocupación de las entidades financieras por el

riesgo operacional, el cual siempre ha existido en la banca, pero que quizás ahora se manifiesta con mayor intensidad, debido a múltiples factores tales como las mejoras experimentadas en las tecnologías, dependencia en procesos automáticos, la bancarización, el desarrollo del comercio electrónico, la creciente complejidad y globalización del sistema financiero.

Al respecto, Bello (2009). Encontró lo siguiente: “El riesgo operacional que conllevan a pérdidas, se refiere a la posibilidad de que las instituciones financieras sufran pérdidas directas o indirectas, como resultados de procesos internos inadecuados, sistemas computarizados desactualizados, o fallas en los mismos, fallas humanas voluntarias o involuntarias, controles internos deficientes, lo que se traduce en que la gerencia no puede ejercer ninguna rigurosa supervisión de los empleados a cargo de las operaciones, y finalmente fenómenos externos que inciden sobre los sistemas operativos internos de las instituciones financieras”.

En Perú la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) exige a las empresas del sistema financiero, a través de su Resolución SBS N° 2115-2009, el cálculo del requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional, este cálculo puede utilizar el método del indicador básico (BIA), método estándar alternativo (ASA) o métodos avanzados (AMA) (2009c). El riesgo operacional además de producir una crisis financiera internacional también tuvo un fuerte impacto en la economía del país. Todo esto, bajo un contexto de mayor sofisticación de la operativa financiera y de los mercados, unido a las exigencias planteadas por el nuevo acuerdo de Basilea, varias Superintendencias de la región, ha implicado la creación de una mayor conciencia sobre la importancia del riesgo operacional y un gran interés por la mejora de los sistemas de control interno en las entidades financieras.

De acuerdo a la realidad problemática, la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) manifiesta que en el entorno local, los bancos, las cajas, las Edpymes, tienen pérdidas directas e indirectas debido a que no administran

o gestionan adecuadamente los riesgos operacionales. En Chiclayo la Edpyme Alternativa al inicio del 2013 la Gerencia General presentó un POA con una meta de 20 % de crecimiento de la cartera de créditos. A mediados de ese año las metas de crecimiento de crédito no se cumplieron y el Directorio solicitó la reformulación del plan, que incluyera una clara estrategia de negocios para posicionar a la Edpyme en un determinado segmento del mercado micro financiero para el mediano plazo. Este nuevo POA ajustado fue presentado por la Gerencia General en Julio, pero no fue aprobado por el Directorio por falta de sustento técnico. En agosto 2013 en vista del incumplimiento del Plan Operativo, los accionistas (Cooperativa Abaco, Microvest, Microventures) realizaron visitas al 70% de las agencias para corroborar el modelo crediticio vigente, encontrando debilidades, las cuáles fueron transmitidas en un informe al Presidente de Directorio y Gerencia General. Estas recomendaciones no fueron implementadas y a octubre 2013 la cartera de créditos continuó deteriorándose y decreciendo. Ante esta situación, en octubre el Gerente General presenta su carta de renuncia, el Directorio lo acepta y pide que se quede hasta cerrar el ejercicio 2013, lo cual fue aceptado por la Gerencia General. Sin embargo, cuando el Directorio observa que no se toman decisiones importantes sobre la marcha de la empresa, decide acelerar la salida del Gerente General y encargarla a la Gerencia de Administración y Finanzas para tomar las decisiones oportunamente.

Ante esto surge una gran interrogante ¿Qué factores determinan el riesgo operacional de la Edpyme Alternativa y su incidencia en la rentabilidad en la ciudad de Chiclayo periodo 2013?

Para ello se consideró como objetivo general, la Identificación de los principales factores de riesgo que determinaron el riesgo operacional de la Edpyme Alternativa y su incidencia en la rentabilidad en la ciudad de Chiclayo periodo 2013.

De acuerdo a la necesidad de la investigación se propusieron los siguientes objetivos específicos: Conocer el sector en el que opera la Edpyme Alternativa. Analizar e identificar los orígenes que incidieron en el

incumplimiento de los objetivos de la institución. Identificar y evaluar las causas, que incidieron en el incumplimiento de los objetivos de la institución. Identificar y medir los factores de riesgo, junto con los controles internos, que incidieron en el incumplimiento de los objetivos de la institución. Determinar y evaluar las consecuencias que incidieron en el incumplimiento de los objetivos de la institución. Ante esta situación proponer un conjunto de acciones, destinadas a restablecer la normal situación económica y financiera de Edpyme Alternativa.

Según nuestra hipótesis general, La falta de supervisión y control interno, considero que es el origen que dio motivo de existencia a causas y estas mismas, dieron origen a los factores de riesgo, los mismos que ocasionarían pérdidas, y además serian los que incidieron en la rentabilidad de la Edpyme Alternativa en la ciudad de Chiclayo en el periodo 2013.

Según nuestra justificación, la presente investigación radico en que nos permitió entender el significado del riesgo operacional, de su clasificación, clases, y factores de riesgo que lo conforman y de su incidencia en la rentabilidad de la Edpyme alternativa, además del origen del problema, de las causas y consecuencias que se suscitaron en dicho periodo.

Esta investigación consta de los siguientes capítulos I introducción donde se ve reflejado la realidad problemática, la hipótesis, los objetivos, y la justificación de la investigación, II se desarrollaron los conceptos básicos que se aplican en la investigación, III se realiza una descripción breve de los métodos, técnicas, y herramientas utilizadas en esta investigación, IV se muestra textualmente y gráficamente los resultados obtenidos, V se presentan las conclusiones del análisis realizado, las recomendaciones del caso para dar solución al problema VI las referencias bibliográficas citando a cada autor al estilo APA, VII los anexos.

## **II. Marco teórico**

### **2.1. Antecedentes en la gestión del riesgo operativo**

**Al indagar fuentes bibliográficas relacionadas con el presente trabajo de investigación, se han encontrado las siguientes tesis, de las cuales se han revisado y analizado las siguientes:**

**TESIS 1: Titulada: “DISEÑO DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO EN EL ÁREA DE CONVENIOS DE RECAUDO Y PAGO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DEL BANCO AGRARIO”, tesis realizada por DARY ESPERANZA SALDAÑA MALAGON Y MARTHA YESMIRA SÁNCHEZ PARADA EN LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE, Bogotá 2010”.**

Los investigadores llegaron a la conclusión que: Con el diseño del modelo de administración de riesgo operativo, se identificaron los riesgos existentes en el área de convenios de recaudo y pago de la Gerencia de operaciones del Banco Agrario, permitiendo valorar su impacto y analizar las Probabilidades de ocurrencia, con lo cual se realizaron recomendaciones por cada proceso.

La probabilidad de ocurrencia o no de un riesgo, está ligada en forma directa a la deficiencia en los procesos y a la omisión de los controles por parte de los funcionarios encargados de cada actividad. Por esta razón, se deben desarrollar metodologías que permitan evaluar y cuantificar los riesgos existentes y desarrollar planes de contingencia para prevenir los riesgos futuros.

Realizar un control y seguimiento permanente a los procesos, evita fugas y pérdidas a mediano y largo plazo en el desarrollo de los procesos de

los convenios de recaudo y pago. Se debe tener estructurada la relación entre procesos y áreas de la organización representando las condiciones y restricciones que pueden definir una gestión de riesgo excelente.

El previo conocimiento de los manuales de procesos y de funciones permite que en el área de convenios se realicen las labores de forma eficaz y eficiente para el desarrollo de los convenios tanto de recaudo como de pago, permitiendo a los 98 funcionarios disminución en las cargas operativas y calidad en el servicio prestado a los clientes convenio.

**TESIS 2: Titulada: “ANÁLISIS DE RIESGO OPERATIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE NEGOCIOS DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL”, tesis Realizada: por SANDRA JACQUELINE ORTIZ CARRIEL EN LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, Ecuador, 2012”.**

Los autores enfatizan, que al asumir estas nuevas responsabilidades implica que las entidades financieras tienen que hacer un esfuerzo adicional en capacitar no sólo al personal que implementa día a día las medidas de control, sino a la alta gerencia y a los directores.

Estos órganos deberán ser integrados por personas que tengan un alto grado de profesionalismo, independencia y tiempo.

La preocupación más significativa para el supervisor y para el público será la revelación de las circunstancias materiales que atañen a cada una de las entidades financieras, por esto los mecanismos mencionados deberán ser eficientemente implementados, para que las contingencias sean atendidas oportunamente.

**TESIS 3: Titulada: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN Y MITIGACIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL EN EL PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO”, tesis realizada por MARÍA DOLORES RIVADENEIRA GUEVARA CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO LTDA. EN LA UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, Sede Ecuador, “2007.**

Los autores especifican que la Cooperativa de la Cámara de Comercio cuenta con manuales desactualizados, que deben ser revisados y actualizados periódicamente. La Cooperativa no cuenta con un departamento de riesgos, Dentro del proceso de crédito en el subproceso de promoción los factores de riesgo más altos por su impacto y probabilidad de ocurrencia son: La existencia de competencia entre Instituciones de Micro finanzas en la zona de influencia de la Cooperativa y una ausencia de políticas e incentivos, siendo algunas de las posibles consecuencias deficientes niveles de productividad e incumplimiento de metas. En ambos casos la Cooperativa no presenta controles, por lo tanto dentro de sus planes deberán implementarlos para de esta manera reducir el riesgo inherente de dicho proceso.

Dentro del proceso de crédito en el subproceso de recepción de solicitudes, un factor de alto riesgo constituye que los oficiales a pesar de ver que es un crédito sin documentación completa o con garante no solvente igual lo receptan., sin embargo con una recomendación de dar continuamente una mejor capacitación a los oficiales se podría evitar este tipo de créditos que podrían ocasionar mala imagen, e incrementos en el índice de morosidad.

En el subproceso de cobranzas existen fallas en la no existencia de una proceso de prevención, se deja los créditos que caigan en mora a pesar de tener indicios de que será así, para proceder a comunicarse con los socios, además existe duplicidad de funciones entre los oficiales y los cobradores, esto ocasiona paridad de recursos. Y por otra parte, en el proceso de seguimiento de los cobros por parte de los abogados externos se ve falta de agilidad, debido a que no existe un adecuado seguimiento por parte de la

Cooperativa, a pesar que lo tiene como control implementado, no está siendo adecuado.

**TESIS 4: Titulada: “ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO EN LAS OPERACIONES DE CRÉDITO DE PRIMER PISO INSTRUMENTADAS POR LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL”, tesis realizada por Eco. MAURICIO FLORES I. EN LA UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, Sede Ecuador 2008.**

La investigación realizada por los autores, se pudo identificar que los factores de riesgo operativo, en las diferentes fases del proceso de crédito y que son más representativos corresponden a los factores de personas y procesos, siendo más preponderante el factor de riesgo operativo de personas, en el proceso (Analizar solicitudes de crédito) la cual registra un nivel del 65.22%, fundamentalmente por el impacto relacionado con la gestión de los analistas de crédito; en cambio el factor de riesgo operativo de procesos es más representativo en el proceso (Instrumentar operaciones de crédito) con el 55.88%, que tiene que ver con procedimientos.

Los autores observaron, que los eventos de riesgo operativo del proceso de crédito, el mayor porcentaje corresponde al evento de “Deficiencias en la ejecución de procesos y procesamiento de operaciones” y que tiene que ver con aspectos relacionados a, errores en el ingreso de datos, ejecución errónea de procesos o documentación incompleta, además los niveles de valoración de Fraude Interno y externo, registran niveles muy bajos, debido a los controles en los procesos de crédito desde el pre análisis hasta el desembolso.

La estructura organizacional no favorece la gestión crediticia de la CFN, pues se aprobó una estructura vertical que no permite el adecuado flujo de las operaciones de crédito, haciendo que el proceso de crédito sea lento, afectando por tanto el nivel de colocaciones y el cumplimiento de metas. Existe una alta rotación del personal operativo y por tanto no hay una permanencia de los responsables asignados a los diferentes procesos. No existe una actualización permanente de los cambios de las políticas de crédito en los Manuales, procesos y procedimientos enmarcados en la norma ISO,

además de una adecuada difusión de dichos cambios, entre los responsables a nivel nacional de las operaciones de crédito de primer piso.

## **2.2. Bases teóricas científicas**

### **2.2.1. Riesgo**

#### **2.2.1.1. Definición**

Bodie (1998). Menciona que la incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que “importa” porque incide en el bienestar de la gente. Toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo”

Rowe (1977). Define el riesgo como el potencial de un evento para producir una consecuencia negativa, no deseada.

O'RIORDAN (1979). Considera el riesgo como tanto un suceso peligroso hacia la probabilidad de ocurrencia.

Rosenbluth (1980). Ofrece la siguiente definición: el riesgo de una actividad es la probabilidad de pérdida o daño a que da lugar la actividad en cuestión.

De ocurrencia de aquellas situaciones Es toda posibilidad que pueden entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impiden el logro de sus objetivos.

#### **2.2.1.2. Tipos de riesgos**

Koprinarov, Del Toro, Fonteboa y Armada, (2005) comenta que diversas han sido las clasificaciones que se le han otorgado a los riesgos dentro del enfoque administrativo de las empresas, pero sin duda alguna la

más acertada por los autores es la de clasificar el riesgo en Puro y especulativo (también conocidos como riesgos financieros).

**1. El riesgo especulativo** es aquel cuyo efecto puede producir una pérdida o una ganancia, como por ejemplo las apuestas o los juegos de azar, las inversiones, comprar acciones en una bolsa de valores.

**2. El riesgo puro** es el que se da en la empresa y existe la posibilidad de perder o no perder pero jamás ganar, ejemplo de esto son los riesgos asegurables, cuya realización es siempre un daño o pérdida. El riesgo puro en la empresa se clasifica a su vez en: riesgo inherente y riesgo incorporado.

**A. El riesgo inherente** es propio de cada empresa en dependencia de la actividad que realice, por lo que este no se puede apartar del contexto en el cual se halla; son fenómenos producidos por factores objetivos que vienen de la misma naturaleza de la actividad empresarial. Estos riesgos se deben de eliminar o controlar de inmediato al máximo permisible, pues la existencia de la entidad depende de la actividad que realiza y como estos están en directa relación con la actividad de la empresa, si esta no los asume no puede existir.

**B. El riesgo incorporado** es aquel que no es propio de la actividad de la empresa en cuestión, sino que es producto de conductas poco responsables de un trabajador, el que asume otros riesgos con objeto de conseguir algo que cree que es bueno para el y/o para la empresa, como por ejemplo ganar tiempo, terminar antes el trabajo para destacar, demostrar a sus compañeros que es mejor, etc. Es decir son riesgos de segundo nivel, que aparecen como resultado de errores o fallas humanas. Este tipo de riesgo se debe de eliminar de inmediato.

Normalmente cuando los empresarios tratan de evitar escenarios de baja rentabilidad y riesgo, por supuesto que están refiriéndose a riesgos especulativos; puesto que los riesgos puros deben eliminarse de inmediato o

por lo menos disminuir su consecuencia negativa. La estrategia a seguir a la hora de afrontarse a estos dos tipos de riesgos será diferente.

Koprinarov, (2005). Nos ofrece otra clasificación es la basada en el criterio de las principales funciones de una empresa. En tal perspectiva los riesgos en una empresa del sector real son fundamentalmente de carácter económico, de mercado, de legalidad, de crédito, organizacional y de carácter tecnológico.

1. **El riesgo económico** tiene que ver con la probabilidad de perder la ventaja competitiva, de declinación de la situación financiera, de disminuir el valor de su capital, etc.

2. **Los riesgos de mercado** son riesgos relacionados con la inestabilidad de la coyuntura económica, con las pérdidas potenciales por cambios de los precios de los artículos de venta que produce la empresa, con inconvenientes de liquidez etc.

3. **El riesgo legal** se presenta con la probabilidad de producirse pérdidas porque las actividades de la empresa no están conformes con la legislación y la normativa vigentes o porque el contraparte no tiene la autoridad legal para realizar una transacción, o porque en un negocio internacional aparece una incoherencia normativa de los países involucrados.

4. **El riesgo de crédito** se produce normalmente cuando las contrapartes no cumplen sus obligaciones contractuales.

5. **El riesgo organizacional** es la probabilidad de pérdidas por errores e ineficiencia de la organización interna de la empresa (fallas del control interno, de las normativas del trabajo, etc.).

6. **De carácter tecnológico** son los riesgos relacionados con la probabilidad de daños ambientales, averías, incendios, fallas de los equipos tecnológicos, etc.

Al respecto, Cárdenas (2006) el riesgo también se puede clasificar como operacional según el Acuerdo de Capitales de Basilea.

**1. El riesgo operacional** es el riesgo de pérdida resultante por fallas en los procesos internos, humanos y de los sistemas o por eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, dejando por fuera los riesgos estratégico y el de reputación. Según el acuerdo de Basilea.

### **2.2.2. Riesgo operacional**

#### **2.2.2.1. Definición**

Según, Mark M. Davis Nicolás (2001) se entiende por riesgos de operación a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencias de eventos externos adversos.

Según, Ortiz (2005). “Los riesgos operativos incorporan situaciones externas no controladas por empresas y condiciones internas susceptibles de administrar por parte del equipo directivo que pueden causar serios traumatismos comerciales y financieros”, si no reciben acciones correctivas oportunas que conducen a alcanzar el empleo en la capacidad instalada.

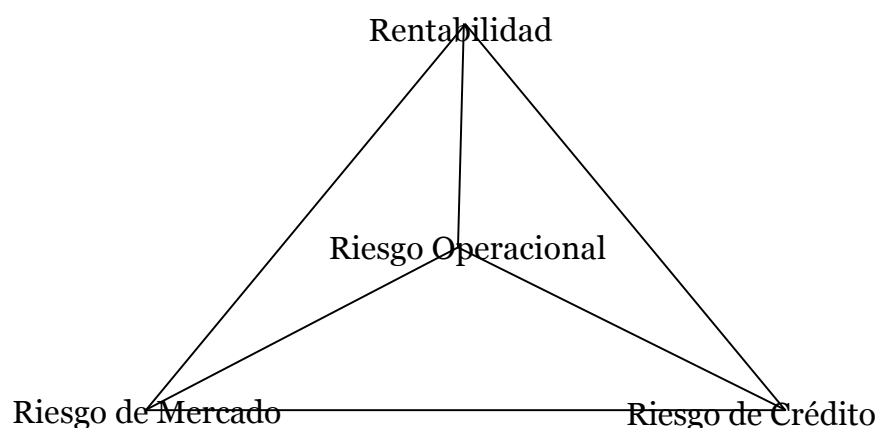
Tradicionalmente el riesgo operacional se definía como “todo aquello que no se encuadra dentro del riesgo de crédito ni de mercado” a partir del nuevo acuerdo de capital, Basilea II a finales del (2006) surge una nueva definición más clara y precisa en relación con el riesgo operacional, que queda definido como el riesgo de que deficiencias en los sistemas de información o controles internos produzcan pérdidas inesperadas.

El riesgo operacional está asociado a errores humanos, a fallas en los sistemas, y a la existencia de procedimientos y controles inadecuados.

Bello (2009). Define el riesgo operacional como la posibilidad de que la institución bancaria sufra pérdidas directas o indirectas, como resultado de procesos internos inadecuados y de fenómenos externos que inciden sobre los sistemas operativos internos de la institución bancaria.

Según, Juan Pablo Zorrilla Salgado (2002). Licenciado en Economía de la Universidad Veracruzana, en su artículo "La administración de riesgos financieros" expone los diferentes riesgos que clasifican dentro de los riesgos financieros, elaborado a partir de autores como Fragoso y otros.

Al respecto, Joaquín López Pascual/Altina Sebastián Gonzales (2008). Gráficamente podemos relacionar objetivo estratégico de una entidad con sus políticas de gestión a través de una pirámide triangular cuyo vértice representa la rentabilidad y la base, los tres tipos básicos de riesgo: riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operativo.



Fuente: Joaquín López Pascual /Altina Sebastián Gonzales. Gestión Bancaria. Mc (2008)

#### **2.2.2.2. Características**

Buchelt&Unteregger (2003). Indica que la naturaleza del riesgo operacional es muy compleja; una de sus características es que es frecuentemente incurrido de manera inconsciente. Dentro de una institución es importante identificar activamente los riesgos y desarrollar una cultura de consciencia entre las personas, así como también en todos los niveles de la institución.

Alexander (2003). Manifiesta que el riesgo operacional se presenta frecuentemente en los lugares y situaciones menos esperados porque no se ha desarrollado una cultura de prevención y acción proactiva en relación al riesgo. Por esta razón, tomar referencia en experiencias pasadas no resulta una opción viable en este contexto. En contraste con otras categorías de riesgo, para las cuales las fuentes de riesgo son comprensibles y bastante claras, el desafío es anticipar la mayor cantidad de aspectos de riesgo operacional posibles dentro una entidad financiera. Por lo tanto, la única manera de prevenir o, al menos, limitar los daños que pueden presentarse es desarrollar procedimientos adecuados.

Según, Mignola&Ugoccioni (2006). Las diferentes formas de riesgo operacional posibles, deben ser identificadas y evaluadas respecto de su impacto potencial y de los procesos necesarios para prevenir y mitigar los riesgos.

#### **2.2.2.3. Objetivo**

Mignola&Ugoccioni (2006). Plantea que el objetivo es afianzar la forma adecuada de lidiar con el riesgo, es decir, darle un nivel de importancia de acuerdo a la relación que tiene con las operaciones del negocio.

Para, José Andrés Dorta Velásquez (2004). El objetivo fundamental, es el de minimizar los efectos adversos de los riesgos, con un costo mínimo mediante la identificación, evaluación y control de los mismos.

#### **2.2.2.4. Importancia**

Según, Frame (2003). Es importante señalar que el riesgo operacional se diferencia de otros tipos de riesgos, debido a que se ocupa de los procesos establecidos en lugar de la gestión de las circunstancias desconocidas.

Al respecto, Basel (2011). Requiere expresamente que la industria de servicios financieros gestione ese riesgo y por tanto lo mitigue.

#### **2.2.2.5. Evaluación**

Según, Rodríguez&Corbetta (2007). En respuesta a esta serie de hechos que ocasionaron pérdidas como consecuencia de fallas operacionales y en un contexto en el que la gestión del riesgo trasciende como una estrategia de negocio como respuesta al crecimiento exponencial de la incertidumbre, las exigencias de la regulación y la mayor conciencia sobre el riesgo operacional se ha desarrollado un marco de referencia genérico para la Gestión del Riesgo Operacional.

#### **2.2.2.6. Riesgo operacional interno y externo**

Basilea II (2006). Consideró siete (7) tipos distintos de pérdidas operativas: fraude interno, fraude externo, prácticas internas inadecuadas, prácticas de los clientes, daños a los activos físicos, fallas en los sistemas, y por último, en la administración de los procesos bancarios.

Al respecto, Waterhousecoopers (2006). Basilea II estableció una tipología de riesgos operacionales a partir de categorías de eventos de pérdidas, así tenemos fraude interno y externo, eventos ligados a relaciones laborales y seguridad en el trabajo, eventos ligados a clientes, productos y prácticas empresariales, daños a activos materiales, interrupción de la actividad y fallas en los sistemas y finalmente eventos ligados a ejecución, entrega y gestión de procesos.

Según, SBS (2008). Según el artículo 5 del Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos. Los riesgos pueden surgir por diversas fuentes, internas o externas y pueden agruparse en diversas categorías o tipos. Algunos riesgos pueden encontrarse asociados a una actividad en particular, como en el proceso de inversión, que se encuentra expuesto a riesgo de crédito, de mercado, de operación entre otros.

### 2.2.2.7. Clasificación, clases y factores de riesgo

	Eventos	Clasificación del riesgo	Clases de riesgo	Factores de riesgo
<b>Riesgo operacional</b>	<b>Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de personas</li> <li>• Procesos</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Fraude interno</li> <li>• Prácticas comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de administración de personas</li> <li>• Controles deficientes</li> <li>• Deficiencias en tecnología</li> <li>• Gastos innecesarios en infraestructura</li> <li>• Actividades no autorizadas</li> <li>• Política comercial</li> <li>• Otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despidos infundados</li> <li>• Segregación de funciones</li> <li>• Fallos de hardware</li> <li>• Deficiencias en remodelación de muebles e inmuebles maquinaria y equipo.</li> <li>• Uso indebido de facultades y poderes</li> <li>• Productos defectuosos</li> <li>• Otros</li> </ul>
	<b>Externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externos</li> <li>• Fraude externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desastres</li> <li>• Fraudes externos</li> <li>• Otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daños en inmuebles instalaciones o vehículos.</li> <li>• Falsificación de documentos</li> <li>• Otros</li> </ul>

Fuente: SBS (2008)

Al respecto, Bello (2009). Los tipos más comunes de riesgo operativos son los siguientes:

- **Procesos**

Riesgo cuyo origen está en las deficiencias de los procesos de la Institución Financiera, ya sea originados por decisiones adoptadas en el diseño y gestión de los mismos, o si corresponden a errores individuales en la ejecución de procedimientos y operaciones.

<b>Clases de riesgo</b>	<b>Factores de riesgo</b>	<b>Definición</b>
<b>Incumplimiento de la normatividad.</b> Riesgo que tiene su origen en el incumplimiento o errónea interpretación de normas de todo tipo, excepto laborales, que deban ser aplicadas por la Institución, y tanto si se debe a procesos Defectuosamente diseñados como a errores de ejecución de los mismos. Cuando los incumplimientos estén relacionados con la normativa laboral, se clasificaran en la categoría de Recursos Humanos.	<b>Incumplimiento de la normativa fiscal</b>	Penalizaciones por infracciones cometidas en el cumplimiento de Obligaciones tributarias, omisión de pago o evasión de impuestos y otras contingencias de carácter fiscal. Costo de oportunidad por la no utilización de los mecanismos existentes para obtener ahorros de carácter fiscal, etc.
	<b>Procedimientos internos inadecuados</b>	Estos pudieran causar retrasos injustificables en los servicios prestados a la clientela, lo que también pudiera traducirse en cierre de cuentas y pérdidas de negocios.
	<b>Sistemas contables desactualizados</b>	Ello podría traducirse en registros indebidos de las operaciones e incapacidad del banco para suministrar puntualmente la información requerida por los organismos públicos supervisores.
	<b>Fallas en la programación</b>	De las necesidades de efectivo de las agencias del banco, lo que genera problemas con la clientela.

- **Tecnología**

Riesgo por daños, interrupciones, alteraciones o fallas derivadas del uso o dependencia en el hardware, software, sistemas, aplicaciones, redes y cualquier otro canal de distribución de información en la prestación de servicios con los clientes de la institución.

<b>Clases de riesgo</b>	<b>Factores de riesgo</b>	<b>Definición</b>
<b>Deficiencias en Tecnología</b> Riesgo ocasionado por deficiencias en el diseño o implantación de sistemas de información, problemas o demoras generados en la ejecución de procesos automáticos concretos, deficiente funcionamiento de los sistemas Host, de comunicaciones - caídas de líneas-, perdidas de información en los dispositivos de respaldo, o aplicaciones y desarrollos por no responder a las especificaciones del usuario, carencias en la seguridad de los edificios de proceso de datos y en la seguridad de la infraestructura tecnológica, etc.	<b>Sistemas computarizados de actualizados</b>	Lo señalado puede traducirse en fallas sistemáticas en los servicios prestados a los clientes, lo que pudiera causar cierre de cuentas importante y pérdidas de fuentes de negocios.

- **Fraude interno**

Riesgo por actuaciones irregulares, errores intencionados en la información, utilización de información confidencial, comisión de hechos delictivos, infidelidades, abuso de confianza o violación a la normatividad de la Ley de la Financiera efectuadas con ánimo de dolo o lucro por parte del personal interno de la Institución, así como la realización de otras actividades no autorizadas.

<b>Clases de riesgo</b>	<b>Factores de riesgo</b>	<b>Definición</b>
<b>Robos y fraudes internos.</b>	<b>Fraude de empleados (Actos mal intencionados)</b>	Puede ser directo, mediante sustracción de fondos, títulos valores otros activos propiedad de la institución, o indirectos mediante la aprobación de fondos o títulos valores pertenecientes al cliente, quienes pudieran ejercer acciones legales contra el banco.

- **Fraude externo**

Riesgo a consecuencia de actos de carácter delictivo por terceras personas al eludir alguna disposición legal por robo o fraude en perjuicio de la institución.

<b>Clases de riesgo</b>	<b>Factores de riesgo</b>	<b>Definición</b>
-------------------------	---------------------------	-------------------

<b>Robos y asaltos</b> Asaltos a oficinas bancarias y otros tipos de delitos, que se traduzca en pérdidas para la institución.	<b>Robos y asaltos</b>	Delito derivado del despojo de un bien mueble en contra de la Institución o sus empleados por algún tercero con ánimo de lucro empleándose violencia o Intimidación.
---	------------------------	--

Fuente: Bello (2009)

Según, Espiñeira, Sheldon y Asociados (2008). Los factores que aumentan el riesgo de fraudes son los siguientes:

- **Procesos:**

Riesgo cuyo origen está en las deficiencias de los procesos de la Financiera, ya sea originados por decisiones adoptadas en el diseño y gestión de los mismos, o si corresponden a errores individuales en la ejecución de procedimientos y operaciones.

<b>Clases de riesgo</b>	<b>Factores de riesgo</b>	<b>Definición</b>
<b>Controles deficientes</b> Riesgo relacionado con los mecanismos de control, ya sea por inexistencia, inadecuado diseño o deficiente utilización de los Mismos.	<b>Segregación de funciones</b>	En la cual un usuario pudiera tener acceso a transacciones, que en combinación con las que le corresponden, pudiera desencadenar acciones no autorizadas o fraudulentas. Por ejemplo: pedidos, despachos, facturación, registro y conciliación de las cuentas por cobrar por montos que no corresponden con los despachos realizados a los clientes.

- **Fraude externo**

Riesgo a consecuencia de actos de carácter delictivo por terceras personas al eludir alguna disposición legal por robo o fraude en perjuicio de la institución Financiera.

<b>Clases de riesgo</b>	<b>Factores de riesgo</b>	<b>Definición</b>
-------------------------	---------------------------	-------------------

<b>Seguridad informática</b>	<b>Acceso a transacciones o privilegios sensitivos</b>	En la cual un usuario puede tener acceso a transacciones que no le corresponden, según sus funciones. Por ejemplo, un usuario del departamento de ventas con acceso a visualizar, incluir o modificar información administrada por el departamento de nómina, tales como: sueldos, horas extras, beneficios laborales, entre otros.
	<b>Administración de usuarios y claves de acceso</b>	En la cual un usuario pudiera tener acceso a sistemas o recursos del ambiente que no le corresponden, incrementando el riesgo de pérdida de confidencialidad e integridad de la información que allí reside. Por ejemplo la utilización de claves de usuario de fácil deducción, claves de usuario sin fecha de vencimiento, usuarios genéricos o en desuso, facilitan el acceso de intrusos a las aplicaciones, sistemas de información.
	<b>Transacciones de incorrecto procesamiento</b>	Las transacciones que no han sido ingresadas u originadas por el sistema y son registradas en forma incompleta, inexactas o registradas en el periodo contable incorrecto.
	<b>Si el formato de los datos es incorrecto o no</b>	Se ha verificado su consistencia con la estructura de los datos existentes, es posible que los registros contables sean actualizados en forma incorrecta o incompleta.

Fuente: Espiñeira, Sheldon y Asociados (2008)

Ortiz (2005). Plantea que cada organización encara riesgos concretos propios de la actividad económica desarrollada, de los mercados que atiende, de la naturaleza de los activos y pasivos, de sus políticas de financiamiento e inversión, del sectores competitivo donde participa, de su grado de modernización, de su imagen ante los sectores a quienes sirve, de su situación financiera, es claro que estos elementos tienen una incidencia en los diferentes factores de riesgo existentes.

Por lo cual se puede decir que existen factores de riesgo de fraude unos factores son las determinantes que otros y depende del tipo de organización y de sus características propias y las del sector.

### **2.2.3. Sistema del control interno**

Para, Blanco Luna (1998). El control interno es definido en forma amplia como: Un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, gerencia y/o demas personal, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realizacion de objetivos en las siguientes categorias:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la informacion financiera.
- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Rodríguez Valencia (2000). Define el control interno como: Un elemento de control que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia, promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y administrativos, apoyar y medir la eficacia y eficiencia de esta, y medir la eficiencia de operación en todas las áreas funcionales de la organización

Coso (2001). Define el control interno como: Un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.

#### **2.2.3.1. Elementos del control interno**

Coso (2001). Señala que el control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la

administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración. Tales componentes son:

**A. Ambiente de control.** La esencia de cualquier negocio es su gente – sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia – y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

**B. Valoración de riesgos.** La entidad debe ser consiente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades de manera que opere concertadamente. También se debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.

**C. Actividades de control.** Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para mejorar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.

**D. Información y comunicación.** Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

**E. Monitoreo.** Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

Estupiñan Gaitán (2000). Plantea que en el presente se ha logrado romper los paradigmas del control interno tradicional, rescatando lo funcional, enfocándose hacia un control moderno de gestión cuya responsabilidad es de todos y por ende debe agregar valor, especialmente en

la nueva cultura donde se habla de autocontrol, en el entendido, de que los controles son responsabilidad de la administración y no de la auditoría.

Rodríguez Valencia (2000). Señala, en lo referente a los elementos del control interno “el control interno es considerado un programa que incluye la estructura organizacional, los sistemas y procedimientos administrativos, las políticas, a si como la utilización completa de los recursos organizacionales y demás medidas elegidas para su funcionamiento eficaz”, por lo tanto, está constituido por cuatro elementos, ellos son: estructura organizacional, procedimientos, personal y vigilancia.

### **2.2.3.2. Instrumentos de evaluación del control interno**

Cepeda (2000). Acota: el procedimiento más usual para evaluar el sistema de control interno es utilizar el llamado cuestionario de control interno, que consiste en un conjunto de preguntas, clasificadas por áreas y dispuestas de tal manera que su contestación negativa determine un punto débil en el sistema y, por tanto, un área que ha de tener en cuenta en el alcance y extensión de los procedimientos que se van a aplicar en la auditoría.

**A.- El cuestionario**, es uno de los métodos de evaluación del control interno más usado, y consiste en convertir en preguntas todas las normas de control interno, de tal manera que una respuesta afirmativa indique la existencia y observación de la norma, mientras una respuesta negativa, indica su ausencia o incumplimiento.

Estos cuestionarios se elaboran para cada rubro o ciclo a evaluar, y una vez aplicados debe quedar constancia de los hallazgos encontrados, y en algunos casos incluso, documentos que comprueben las observaciones encontradas.

Estupiñan Gaitán (2000). Agrega, este método consiste en diseñar cuestionarios basándose en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen.

Normalmente, las respuestas del cuestionario se obtienen de los miembros de la organización, por ser quienes poseen la información que se desea obtener sin embargo, es conveniente tener presente que la evaluación no concluye con la contestación del cuestionario, pues, se debe obtener evidencia y otras pruebas que por medio de procedimientos alternativos, permitan determinar si realmente se llevan a la práctica los procedimientos que la empresa tiene previstos.

Según, Estupiñan Gaitán (2000). El uso de métodos de cuestionarios, para evaluar el control interno son:

**Método narrativo.** Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema del control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

**Método gráfico.** Este método consiste en revelar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

#### **2.2.4. Sistema de administración de riesgo operativo**

Al respecto, Chernobai et al. (2006). La gestión del riesgo operacional es, sin duda, un tipo distinto de gestión de riesgo, ya que no está limitada en su alcance a una división específica de una empresa o una línea de negocio particular y, además, la naturaleza de las diversas fuentes de error - procesos,

personas, sistemas o eventos externos - varían ampliamente y requiere de una extensa gama de mecanismos de prevención y control.

Según, López García Juan (2004). La administración de los riesgos es la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales, y técnicos de la empresa, para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con una combinación óptima de costo-efectividad.

Para, Pelegrin, Edmundo (2004). Aunque los integrantes del equipo y los patrocinadores de un proyecto importante a menudo consideran negativo el riesgo, es importante que no juzguen un proyecto simplemente por la cantidad y la naturaleza de los riesgos. Deben tomar en cuenta que el riesgo es la posibilidad, no la certeza, de una pérdida. Por otra parte, los integrantes de un equipo que evalúan un proyecto con una lista de los principales riesgos deben considerarlo como reserva, aunque la exposición total al riesgo no sea tan significativa.

Según, Dr. David HillsonPMP (2006). No puede gestionarse un riesgo a menos que se identifique, y el propósito de la identificación de riesgos es identificar todos los riesgos conocibles. Hay un amplio rango de técnicas disponibles para identificar los riesgos, y las personas se preguntan a menudo cuál es la mejor. ¿Deberíamos entrevistar a todos los actores, realizar un taller, o quizás revisar una lista de comprobación, o distribuir un cuestionario de riesgos? Las técnicas de identificación de riesgos caen dentro de tres categorías, que tienen diferentes perspectivas del tiempo – pasado, presente y futuro.

1. Revisión histórica. Este método se centra en lo que ya ocurrió en el pasado, tanto durante esta situación, o en otras comparables. Tiene en cuenta una selección cuidadosa de puntos de referencia para asegurar que son genuinamente similares, e inteligente filtrando datos para asegurar que solo se consideran los riesgos relevantes. En cada caso, los métodos de revisión histórica preguntan si los riesgos que fueron identificados antes podrían surgir esta vez.

2. Evaluaciones actuales. Esta técnica requiere la consideración detallada de la situación actual, analizando sus características con respecto a estructuras y modelos dados para exponer áreas de incertidumbre. A diferencia del enfoque de revisión histórica, la técnica de evaluación actual no tiene en cuenta los puntos de referencia, pero está basada puramente en el examen de lo que existe hoy.
3. Técnicas creativas. Hay muchos enfoques de identificación de riesgos que animan a la gente a utilizar su imaginación para encontrar los riesgos posibles que podrían afectar al alcance futuro de objetivos. Esta técnica depende de la habilidad de los participantes en el proyecto para pensar de forma creativa, tanto individualmente como en grupos, y su éxito es mejorado a menudo por el uso de un facilitador con las habilidades necesarias.

#### **2.2.4.1. Gestión por procesos**

Según, Díaz Izquierdo (2007). La norma ISQ 9000.2000 define a un proceso como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Para, Juran (2001). Se puede entender un proceso como la organización lógica de personas, materiales, equipamiento, finanzas, energía, información que interactúan con el ecosistema y están diseñadas en actividades de trabajo encaminadas al logro de un resultado final deseado (satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes).

Colectivo de autores del instituto andaluz de tecnología (2003). Definen de forma general los mapas de procesos, agrupan a los procesos en tres categorías fundamentales según los estándares internacionales.

**A. Procesos estratégicos:** Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos, son realizados por la dirección o por otras entidades tienen como fin el desarrollo de la misión y visión de la organización.

**B. Procesos de las líneas de negocio:** Son aquellos que están enfocados a la misión de la organización. Están constituidos por las actividades esenciales que deben ejecutarse para cumplir con la razón de ser de la organización. Abarcan diferentes áreas y tienen impacto en el cliente creando valor para este. Están orientados al cliente e involucran un alto porcentaje de los recursos de la organización.

**C. Procesos de soporte:** Son aquellos que brindan apoyo a los procesos fundamentales que se ejecutan en la organización. Proporcionan los insumos necesarios para que los procesos fundamentales se ejecuten.

#### **2.2.4.2. Elementos de la administración del riesgo operativo**

Los elementos son el conjunto de componentes mediante los cuales se estructura de forma organizada la administración del RO en una entidad.

Según, SARO (2007). Tiene como principal objetivo, procurar la disminución de pérdidas mediante la mitigación de los riesgos operativos que afectan los objetivos institucionales. También contribuye a elevar la productividad y a garantizar la eficiencia y la eficacia en los procesos.

#### **Norma legal**

De conformidad con la Circular Externa 041 de Junio de 2007, expedida por la SFC, el Sistema de Administración del Riesgo Operativo SARO, es el conjunto de elementos tales como políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, registro de eventos de riesgo

operativo, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación, mediante los cuales Giros & Finanzas, mide, controla y monitorea el riesgo operativo.

#### **A. Políticas**

Son los lineamientos generales para la administración del SARO. Comprende el aseguramiento del cumplimiento de las normas de R.O, impulsar la cultura del R.O, desarrollo de planes de continuidad.

#### **B. Procedimientos**

Corresponde a la descripción de cómo se instrumenta y desarrolla cada uno de las etapas y elementos del SARO, como se identifican riesgos, establecen y evolucionan los controles etc.

#### **C. Documentación**

Todas las etapas y elementos del SARO, deben estar sustentadas en documentos como el manual, documentos y registros que evidencien la operación efectiva del sistema.

#### **D. Estructura organizacional**

Con este elemento se busca tener establecidas y asignadas las funciones en relación con las distintas etapas y elementos del SARO.

#### **E. Registro de eventos de R.O**

El propósito de este elemento es permitir almacenar en una base de datos todos los eventos de riesgo identificados y reportados por cualquiera de los funcionarios de la institución.

#### **F. Plataforma tecnológica**

Las entidades de acuerdo a su tamaño y naturaleza deben contar con la tecnología y los sistemas necesarios para el adecuado funcionamiento del SARO.

#### **G. Divulgación de la información**

La información referente al SARO debe ser divulgada periódicamente y estar disponible en forma permanente. Por tanto se deben diseñar reportes internos y externos.

### **H. Capacitación**

Las entidades deben diseñar programar y coordinar planes de capacitación anual dirigidos a todos los funcionarios. Estos programas deben ser medidos y evaluados para comprobar su eficacia y alcance de los objetivos propuestos.

### **2.2.4.3. Metodologías para la administración del riesgo operativo**

#### **A. Métodos**

Para, Masood&Fry, (2012). Los métodos propuestos para medir el riesgo operacional son los criterios básicos, la medición estandarizada e internos. El riesgo de mercado y evaluación de las posiciones de la cartera de negociación puede llevarse a cabo utilizando el método de medición estándar o el método de modelos internos.

Al respecto, Censa (2008). Diseña una metodología para la gestión de riesgos empresariales, que integra de una manera armónica los aspectos comprendidos en las nuevas resoluciones y directrices relacionados con el control interno, sobre la base de los requisitos de la gestión de la calidad, utilizando para ello los métodos y técnicas modernas. La metodología se estructura de once pasos fundamentales desarrollados de una manera flexible que permite ser aplicada no solo a los procesos vinculados a la información económico-financiera de las empresas sino también como una herramienta para gestionar eficientemente los riesgos al nivel de toda la organización.

Los pasos son:

1. Formación del equipo de expertos y capacitación del personal.

2. Descripción de la actividad e identificación, gratificación y verificación del proceso.
3. Clasificación de riesgos.
4. Clasificar procesos por nivel de amenazas.
5. Determinación de puntos críticos de control (PCC).
6. Establecimientos de brechas de vulnerabilidad (causas de riesgos).
7. Establecimiento de los límites críticos.
8. Establecimiento de actividades de control y sistemas de vigilancia.
9. Elaboración de procedimientos y registros.
10. Elaboración de fichas de procesos.
11. Cálculo del indicador de riesgos por procesos y elaboración del mapa de riesgos.

## **B. Técnicas**

Para, Federation of European Risk Management Associations (FERMA) (2010). La identificación de los riesgos se propone identificar la exposición de una empresa a la incertidumbre. Hay que enfocar la identificación de riesgos de forma metódica para asegurarse de que se han identificado todas las actividades importantes de la organización y que se han definido todos los riesgos que implican dichas actividades. La volatilidad relacionada con estas actividades debe ser identificada y categorizada.

Algunas de las técnicas que proponen son:

- Tormenta de ideas.
- Cuestionarios.
- Estudios empresariales que se centren en cada proceso de negocio y describan tanto los procesos internos como los factores externos que puedan influir en estos procesos.
- Establecimiento de criterios de competencia comparativa (benchmarking) en la industria.
- Análisis de distintos escenarios

- Talleres de valoración de riesgos.
- Investigación de incidentes.
- Auditoría e inspección.
- Método HAZOP (Estudios de Azar y operatividad).

### **C. Herramientas**

Según, Toro y Col (2005). Las herramientas más utilizadas para desarrollar la actividad de identificación de riesgos, son los cuestionarios, organigramas, diagramas de flujos, inspecciones, entrevistas, y otros.

El control interno incluye la revisión de las siguientes herramientas de la organización:

- Cuestionario de control interno.
- Matriz de riesgo
- Organigrama
- Flujo grama
- Manuales

#### **1. Cuestionario de control interno**

Según, García, J. (2013). El cuestionario de control interno tiene como importancia asistir al personal de auditoría en la determinación de la eficiencia del sistema de control interno implementado por la empresa; cuestionario que incluye espacios en donde se debe contestar preguntas que requieran de un Sí – NO – NA, o también incluyendo marcas o referencias que se crea conveniente incluir.

Asimismo, indica que las respuestas que se puedan recopilar en el cuestionario para la evaluación del control interno no son suficientes, por lo que resultará necesario gráficas de flujos, narrativas, entre otros.

El autor da a conocer los objetivos que cumple:

Determinación de lo adecuado de la organización y el grado de control interno general de la empresa, a través de:

- Estudio general de la organización.
- Identificación de procedimientos de control
- Personal
- Supervisión de controles, incluyendo funcionamiento de auditoría interna.

Determinación de la influencia de la organización y de la eficacia del control interno general, en la determinación del alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría tendientes a verificar la corrección de los estados financieros.

## **2. Matriz riesgo**

Para, Editorial (2010). Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y a los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una institución, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una entidad.

Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades. Todo ello constituye un soporte conceptual y funcional de un efectivo Sistema Integral de Gestión de Riesgo.

### **3. Organigrama**

Según, Ibáñez M. (2009). Es la representación gráfica de la estructura de la organización de una empresa o parte de ella; en consecuencia, son los medios para describir las funciones, líneas de autoridad y responsabilidad de la organización.

Elorreaga M. (2008). Afirma que es indispensable que las empresas cuenten con Cuadro de Organización, claro y bien planeado en donde se defina la distribución de las obligaciones y responsabilidades en general, para el desarrollo de un buen sistema de control interno, contable, administrativo y financiero.

Asimismo, da a conocer las características que cumple el Cuadro de Organización:

Deberá ser suficientemente detallado, a fin de resaltar las áreas que supervisa cada funcionario principal de la empresa.

El cuadro de organización deberá estar reglamentado con manuales que indiquen los deberes y responsabilidades del personal.

Es conveniente que los cuadros de organización se preparen con suficiente detalle a fin de reflejar también los métodos de operación de la empresa.

### **4. Flujo grama**

Bravo M. (2003). Afirma que el flujo grama es un técnica analítica que representa gráficamente y de manera lógica, precisa y clara, así como concisa, el desarrollo secuencial de un sistema, un proceso operativo; así como, las labores individuales, maquinarias, y cualquier otro aspecto informativo realizado mediante documento, opiniones, etc. que se producen en una empresa, mediante la utilización de símbolos convencionales.

El autor hace referencia a los siguientes objetivos que cumplen: Brindar un servicio de ayuda a los analistas de la organización, métodos y otros especialistas, para conocer en forma más rápida, sobre los recorridos que siguen los documentos y poder detectar los pasos inútiles y las operaciones improductivas, así como la duplicidad de actividades y otras deficiencias en el trabajo, en el control interno y otras irregularidades.

Expresa en forma clara y en fácil lectura, el recorrido y procedimiento de los documentos, facilitando en conocimiento de los procedimientos por parte de los trabajadores que intervienen en los diversos procesos.

Asiste al auditor en el relevamiento y evaluación de los sistemas de control interno. Expresa claramente y en fácil comprensión el recorrido y procedimiento de los documentos y operaciones.

Determinar la separación funcional de responsabilidades por áreas.

Describir las operaciones que comprenden todos y cada uno de los procesos operativos.

Yarasca P. y Álvarez E. (2006). Indican que este método permite representar gráficamente los circuitos operativos, tales como procedimientos que siguen una operación o el flujo de un documento desde su origen.

Asimismo manifiesta que generalmente se prepara flujo gramas separados para determinada parte del ciclo de operaciones; sin embargo, cuando se trata de empresas pequeñas puede integrarse en un solo los flujo.

En la técnica de elaboración de flujo gramas se considera entre otros aspectos, los siguientes:

Los símbolos sirven para explicar los distintos procedimientos que se aplican a un documento.

Se inicia el flujo de la parte superior izquierda de una página y el proceso sigue hacia abajo conectados con una línea vertical, esto si las actividades se desarrolla dentro de un mismo departamento, y va de izquierda a derecha para las actividades que pasan a otro departamento. En las empresas grandes la separación es por departamento, pero en las pequeñas esta separación de funciones puede ser de personas.

En la parte superior se coloca el nombre de cada departamento, separándose unos de otros con líneas verticales, en algunos casos se consigna también el nombre de las personas encargadas.

Algunos consideran un número cronológico, para la lectura o descripción de cada operación, colocando una columna vertical a la izquierda del flujo. Otros consideran un código a los distintos símbolos.

Cuando una operación no se explica por sí mismo, se debe explicar en forma breve la naturaleza de la operación o quién la realiza.

Cuando del estudio y análisis de un Flujo grama se detecta deficiencias en pasos, documentos o funciones se podrá sombrear con rayas oblicuas las zonas afectadas, a fin de tenerse en cuenta para la naturaleza y alcance de los procedimientos y las consiguientes recomendaciones.

Los flujo gramas deben ser revisados anualmente, es decir, toda vez que practicamos la auditoría.

## **5. Manuales**

Para, Ibáñez M. (2009). Es una herramienta administrativa que responde a muchas interrogantes sobre quién es quién en la empresa, las funciones, procesos, procedimientos, atribuciones, normas, etc.

Existen varios tipos de manuales, entre los más utilizados podemos señalar:

- Manual de organización.

- Manual de funciones.
- Manual de atribuciones.
- Manual de estándares.
- Manual de procedimientos.
- Manual de políticas.
- Manual del supervisor.

#### **2.2.4.4.**

### **tapas de la administración del riesgo operativo**

#### **A. Identificación**

Según, Arce (2005). La identificación de los riesgos es un proceso interactivo que se encuentra integrado a la estrategia y planificación. Para la identificación del riesgo es conveniente partir de cero y no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

Para, Pelegrin, Edmundo (2004). El proceso de identificar los riesgos debe incluir un ambiente en el que las personas sientan la libertad de expresar puntos de vistas especulativos o controversiales. Cuando los riesgos se perciben como algo negativo, los integrantes de un equipo se sienten renuentes a informar sobre ellos. En algunos proyectos, el mencionar los riesgos nuevos se toma como una queja. En ciertas situaciones, una persona que habla de los riesgos recibe el calificativo de conflictiva, y las reacciones se concentran en la persona, antes que en los riesgos. Bajo estas circunstancias, los miembros de un equipo tienen reservas para comunicar sus opiniones con libertad. Seleccionan y suavizan la información de riesgos que deciden compartir para que no resulte demasiado negativa en relación con las expectativas de los demás integrantes.

Según, Gonzalo Alonzo, Félix (2000). La identificación de los riesgos es la creación de un “inventario de riesgos” que amenazan a la empresa,

midiendo sus posibles consecuencias, clasificados según: Su naturaleza (personales, patrimoniales, de responsabilidad, etc.; el sujeto activo; la actividad empresarial y los posibles daños.

## **B. Medición**

Al respecto, Comité de Basilea (2001). Propone tres enfoques para calcular los requerimientos de capital por dicho riesgo que, de menor a mayor grado de sofisticación y sensibilidad al riesgo, son: (1) el Método del Indicador Básico (Basic Indicator Approach, BIA); (2) el Método Estándar (Standardised Approach, SA); y (3) las Metodologías de Medición Avanzada (Advanced Measurement Approach, AMA).

Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria (1998). Administración del Riesgo Operacional. La mayoría de bancos que están considerando medir el riesgo operacional están a una etapa muy temprana y solamente algunos tienen sistemas formales de medición; otros están considerando fuertemente sobre cómo medirlo.

Para, Jobst (2007). Hay tres conceptos principales de medición del riesgo operacional

1. El enfoque basado en el volumen, lo que supone que la exposición al riesgo operacional es una función del tipo y la complejidad de la actividad empresarial, especialmente en los casos en que los márgenes notablemente bajos (como en el procesamiento de transacciones y pagos relacionados con actividades del sistema) magnifican el impacto de pérdidas por riesgo operacional.

2. La auto-evaluación cualitativa del riesgo operacional, que se basa en juicios subjetivos y prescribe una revisión exhaustiva de los distintos tipos de errores en todos los aspectos de los procesos bancarios con el fin de evaluar la

probabilidad y la severidad de las pérdidas financieras de los fallos internos y posibles choques externos.

3. Las técnicas cuantitativas, que han sido desarrolladas por los bancos con el propósito principal de asignación de capital económico a exposiciones de riesgo operacional en el cumplimiento de los requisitos de capital regulatorio.

### **C. Control**

Según, Espiñeira, Sheldon y Asociados (2008). Una vez realizada la evaluación del riesgo, la organización debe identificar las actividades de control implementadas para mitigar el riesgo identificado. En el contexto de un programa de riesgo de la gerencia, las actividades de control son aquellas acciones tomadas por la gerencia para identificar, prevenir y mitigar la emisión financiera y el mal uso de los activos de la organización.

Esteban Godoy (2002). Define la seguridad operacional como el conjunto de sistemas, y procedimientos que se imponen en la operación de un banco para defender su patrimonio.

### **D. Monitoreo**

Según, Serra y Bugueño (2004). La vigilancia es una secuencia planificada de observaciones y medidas para demostrar que los sistemas se encuentran bajo control. De este modo el sistema de vigilancia según el autor antes indicado...“se encarga de que las acciones formativas se estén llevando a cabo, conforme a la planificación efectuada”. (p. 84).

Elizondo (2006). Define al sistema de vigilancia como la demanda de información que exprese su cuantía, la comparación entre lo planteado y lo

realizado, que requieren conocer mediante información los logros planteados.

La función de la gerencia no termina con implementar los controles, sino que debe mantener la vigilancia de que estos funcionan en la práctica, para lo cual revisará y evaluará permanentemente los componentes y elementos del control interno para introducirles mejoras.

El monitoreo de los controles es un proceso que evalúa la calidad del rendimiento del control interno, lo cual, involucra la evaluación del diseño y operación de los controles.

## **2.2.5. Rentabilidad**

### **2.2.5.1. Definición**

Gitman Lawrence, J. (1992). Desde el punto de vista de la administración financiera, la rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la Inversión de los dueños.

Burbano, J. y Ortiz A. (1995). Expresan que la rentabilidad es una de las variables económica –financiera más importante, una variable cuantificable con un valor histórico que en tal sentido pretende facilitar la evolución de la capacidad para generar beneficios.

Según, Ángeles, O. y Gay, S. (2000). La rentabilidad permite relacionar lo que se gana a través de la cuenta de pérdidas y ganancias, con lo que se precisa para poder desarrollar la actividad empresarial. Es un concepto, éste de rentabilidad, que va totalmente unido al beneficio empresarial obtenido, ya que relaciona dicho beneficio con la magnitud que directa o indirectamente lo ha provocado.

Normalmente, el estudio de la rentabilidad se realiza mediante la comparación de cuatro variables, que son:

- a) El valor total del activo del balance.
- b) El valor de los capitales propios.
- c) La cifra de ventas netas.
- d) El beneficio empresarial.

Al respecto, Amat O. (2008). El análisis de la rentabilidad permite relacionar lo que se genera a través de la cuenta de pérdidas y ganancias con lo que se precisa, de activos y fondos propios, por ejemplos, para poder desarrollar la actividad empresarial.

Apaza, M. (2006). Manifiesta que el concepto de rentabilidad ha tomado distintas formas, y ha sido usado de diferentes maneras. Es uno de los indicadores más relevantes, sino el más relevante para medir el éxito de un negocio. Una rentabilidad sostenida combinada con una política de dividendos cautelosa conlleva a un fortalecimiento del patrimonio. Las utilidades reinvertidas adecuadamente significan expansión en capacidad instalada, actualización de la tecnología existente, nuevos esfuerzos de marketing, intensificación de logística, o una mezcla de todas estas estrategias.

Desde el punto de vista contable, el estudio de la rentabilidad se realiza a dos niveles, según se considere o no la influencia de la estructura financiera de la empresa: rentabilidad económica y rentabilidad financiera, cuya relación viene definida por el apalancamiento financiero. La rentabilidad económica es una medida referida a un determinado período de tiempo, de la capacidad de los activos para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, mientras que la rentabilidad financiera informa del rendimiento obtenido por los fondos propios y puede considerarse una medida de los logros de la empresa.

Lo expuesto anteriormente define de forma muy genérica que la rentabilidad es la capacidad de generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado, y además es utilizada para medir el éxito de un negocio en marcha.

Para, Sánchez J. (2002). Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

La rentabilidad mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos Financieros. ¿Qué significa esto? Decir que una empresa es eficiente es decir que no desperdicia recursos. Cada empresa utiliza recursos financieros para obtener beneficios. Estos recursos son, por un lado, el capital (que aportan los accionistas) y, por otro, la deuda (que aportan los acreedores). A esto hay que añadir las reservas: los beneficios que ha retenido la empresa en ejercicios anteriores con el fin de autofinanciarse (estas reservas, junto con el capital, constituyen los “Fondos Propios”). Si una empresa utiliza unos recursos financieros muy elevados pero obtiene unos beneficios pequeños, pensaremos que ha “desperdiciado” recursos financieros: ha utilizado muchos recursos y ha obtenido poco beneficio con ellos. Por el contrario, si una empresa ha utilizado pocos recursos pero ha obtenido unos beneficios relativamente altos, podemos decir que ha “aprovechado bien” sus recursos. Por ejemplo, puede que sea una empresa

muy pequeña que, pese a sus pocos recursos, está muy bien gestionada y obtiene beneficios elevados.

#### **2.2.5.2 Importancia**

Según, Gitman, Lawrence, J. (1992). La importancia de ésta medida radica en que para que una empresa sobreviva es necesario producir utilidades. Por lo tanto, la Rentabilidad está directamente relacionada con el riesgo, si una empresa quiere aumentar su rentabilidad debe también aumentar el riesgo y al contrario, si quiere disminuir el riesgo, debe disminuir la rentabilidad...”

Para, Sánchez J. (2002). La importancia de analizar la rentabilidad está situada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos que la empresa enfrenta, basados algunos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo el análisis empresarial el centro de discusión se suele situar en la polaridad entre rentabilidad y solvencia como variables de toda actividad económica.

Amat O. (2002). Dice que el estudio de la rentabilidad permite relacionar lo que se genera a través de la cuenta de pérdidas y ganancias con lo que se precisa, de activos y capitales propios, por ejemplo, para poder desarrollar la actividad empresarial.

#### **2.2.5.3. Medidas de gestión de negocios**

##### **A. Cartera de créditos**

Arreaza, Castillo y Martínez (2006). Analizaron los determinantes de la cartera crediticia problemática (créditos vencidos, reestructurados y en litigio) venezolana para el periodo 1997-2005 a través de datos de panel para las entidades bancarias. Los resultados obtenidos por este modelo sugieren

un impacto positivo del crecimiento de la cartera de crédito y el porcentaje de créditos problemáticos con respecto de la cartera total.

### **B. Morosidad**

Saurina (1998). Analizó la morosidad de las cajas de ahorro españolas y encontró que la morosidad de estas entidades estaba relacionada fuertemente con algunas variables macroeconómicas importantes: demanda agregada, tasa de desempleo, salarios, etc. Asimismo, identificó también que algunos factores asociados directamente con el comportamiento de cada institución (factores microeconómicos) permiten explicar el comportamiento de la morosidad: cuota de mercado, tasa de crecimiento de las colocaciones, políticas de incentivos de las firmas, niveles de eficiencia, niveles de solvencia, etc.

### **C. Colocaciones**

Muñoz (1998). Analizó el rol de la actividad económica, el crecimiento de las colocaciones bancarias y las tasas de interés activas sobre la morosidad, a través de un panel de datos para todas las entidades bancarias peruanas durante el periodo 1993-1998. Los resultados presentados por este autor justifican un comportamiento contra-cíclico de la morosidad bancaria. Además, sustentan un efecto negativo del crecimiento del crédito y de las tasas de interés activas sobre la morosidad.

### **D. Cartera de alto riesgo**

Aguilar, Camargo y Saravia (2004). Analizaron el impacto de diversos factores macroeconómicos y microeconómicos sobre el nivel de morosidad del sistema bancario peruano durante el periodo 1993-2003. Para ello, utilizaron un modelo de panel dinámico con información para todas las entidades bancarias para tres variables de calidad de la cartera: morosidad, cartera pesada y cartera de alto riesgo. Los hallazgos encontrados por estos

autores muestran un comportamiento contra-cíclico de estos tres indicadores. Asimismo, identifican un impacto positivo del tipo de cambio real y negativo de la tasa de crecimiento de las colocaciones sobre los distintos indicadores de calidad de la cartera crediticia, respectivamente. Además, consideran variables microeconómicas importantes para explicar el comportamiento diferenciado de las entidades bancarias: costo o margen de intermediación, ROE y concentración bancaria.

#### **2.2.5.4. Medidas de gestión financiera**

Walsh, C. (2001). Menciona que existen dos tipos de rentabilidad, la cual aclara diferentes aspectos de la empresa, por tanto ambas son importantes. Rentabilidad económica estudia la eficiencia operativa del total de la empresa, mientras que la rentabilidad financiera considera como esta eficiencia operativa está siendo trasladada a los beneficios de los propietarios.

Según, Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002). La rentabilidad económica (ROA) es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

Según, Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002). La rentabilidad financiera (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que

teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

Además, Flores J. (2007). Agrega que los ratios expresan el valor de una magnitud en función de otra y se obtienen dividiendo un valor por otro. De esta forma también se puede apreciar cuántas veces está contenida una magnitud (que se ha puesto en el numerador) en otra que se ha indica en el denominador.

Asimismo, el autor manifiesta que el objetivo de los ratios financieros, es conseguir una información distinta y complementaria a la de las cifras absolutas, que se útil para el análisis ya sea de carácter patrimonial, financiero o económico.

Weston y Copeland (2000). Manifiestan que el Sistema Du Pont ha ganado amplio reconocimiento en la industria estadounidense.

García (1999). Dice que en el mundo académico es conocido como “Sistema Du Pont” ya que fue esa firma multinacional la que inició, utilizó y promovió este sistema. Presenta una descomposición de la rentabilidad, dado que puede realizarse en forma de árbol, en razón de que da lugar a establecer de manera clara las relaciones que existen entre el balance general y el estado de resultados de la compañía o entidad. Por tal razón se ha adoptado el nombre de Árbol de Rentabilidad por el método de exponer las referidas relaciones. La forma como está construido permite localizar la causa y el efecto de cada una de las razones financieras de la entidad, lo cual debe ser observado con otro árbol complementario llamado árbol de asuntos.

Van Horne y Wachowicz (1997). Mencionan que es necesario tener siempre presente que al multiplicar la rotación de activos de la empresa por el margen de utilidad neta, se obtiene la razón de rendimiento sobre los activos, o capacidad de utilidades sobre activos totales. Ahora, ni la razón de margen de utilidades netas ni la razón de rotación por si misma dan una medida adecuada de la eficiencia de la operación. El margen de utilidad neta no toma en cuenta la utilización de los activos, mientras la razón de rotación no toma en cuenta la rentabilidad sobre las ventas. Dadas las circunstancias, se obtendrá una mejoría en la capacidad de obtener utilidades de la empresa si existe un aumento en rotación sobre los activos existentes, un aumento en el margen de utilidad neta, o ambas. Así las cosas, dos empresas con diferente rotación de activos y márgenes de utilidad neta pueden tener la misma capacidad de generar utilidades.

#### **A. Rentabilidad económica (ROA)**

Este ratio indica la eficiencia en el uso de los activos de una empresa, lo calculamos dividiendo la utilidad operativa entre el monto de los activos totales:

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{utilidad operativa}}{\text{activo total}} * 100$$

#### **B. Retorno de la inversión (ROI)**

Lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{aCtivo total}} * 100$$

### C. Rentabilidad financiera (ROE)

Esta razón lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre el Patrimonio neto de la empresa. Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista.

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{capital}} * 100$$

### D. Sistema Du Pont

Para explicar por ejemplo, los bajos márgenes netos de venta y corregir la distorsión que esto produce, es indispensable combinar esta razón con otra y obtener así una posición más realista de la empresa. A esto nos ayuda el análisis Du Pont. Este ratio relaciona los índices de gestión y los márgenes de utilidad, mostrando la interacción de ello en la rentabilidad del activo.

$$\text{Du Pont} = \frac{\text{utilidad antes de impuestos}}{\text{activo total}} * 100$$

#### 2.2.5.5. Análisis financiero

Van (2005). Afirma que el propósito fundamental del análisis financiero es proporcionar información, elementos indicativos y respuestas específicas, no constituyen un proceso automático o estandarizado y muchas veces su contribución está en una parte de la información procesada, para hacer las preguntas relevantes y guiar la recolección de información adicional necesaria, más que para obtener respuestas definitivas

Para, Wheelen y otros (2007). El análisis financiero típico de una empresa debe incluir un estudio de los estados operativos, más o menos de cinco años donde se incluya un análisis de las tendencias de ventas, beneficios, ganancias por acción, razón de deuda capital, rendimiento sobre

la inversión, más un estudio de índices que compare la empresa bajo estudio con los estándares de la industria.

Corona (2005). Plantea que la finalidad del análisis financiero es la de describir y explicar las características principales del rendimiento y la situación financiera de la entidad, así como las incertidumbres más importantes a las que se enfrenta. Siendo así la definición presentada por Corona (2005). Muestra la conceptualización del análisis financiero de forma específica, clara y concisa presentando sus principales características por lo que se considera más adecuada para el presente estudio.

### **A. Análisis vertical**

Macías y Santillana (2000). Mencionan que este análisis se realiza entre el conjunto de estados financieros pertenecientes a una misma vigencia. El factor tiempo se trata casualmente y sólo como parámetro de juicio, ya que en este tipo de comparaciones se trata de hallar la magnitud de las cifras y sus relaciones. Dicho análisis estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo. En este análisis estático, lo importante es la interpretación de los porcentajes, se determina la estructura financiera utilizando los indicadores aplicables como referentes para comparar con otras compañías similares, permitiéndole conocer el comportamiento de la estructura financiera en el período.

### **B. Análisis horizontal**

Serrano y Villarreal (1989). Afirman que esta variación por períodos permite no sólo completar el acercamiento a los principales cambios de la estructura de la compañía, sino que da lugar a obtener los promedios de crecimiento (aritmético y geométrico) tanto de los agregados como de las cuentas contables.

### **2.2.6. Base legal ley MYPES**

Decreto Supremo N° 007-2008, Texto Único Ordenado de la Ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente, Ley MYPE. A continuación se comentará la Ley MYPE:

Constituye un instrumento valioso y fundamental para la formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa, ya que su orden facilitará la consulta de las micro y pequeños empresarios y del público en general.

Debemos tener presente que con el crecimiento de la economía y la globalización surgen diversas iniciativas empresariales que tienen el propósito de satisfacer la creciente demanda de bienes y servicios y eventualmente la demanda exportadora creciente en virtud a los Tratados de Libre Comercio. En los países en vías de desarrollo, el nacimiento, crecimiento y fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas tienen un rol fundamental en desarrollo del país, ya que producen, comercializan bienes o servicios generando empleo contribuyendo con el crecimiento del PBI. Sin embargo en muchos casos estas iniciativas empresariales en un alto porcentaje se desarrollan en la informalidad, debidas fundamentalmente a las trabas burocráticas, al no existir normas simples que incentiven la formalización y a la poca información que se tiene de los beneficios que tiene un negocio legalmente constituido.

El ingreso y crecimiento de empresas formales grandes con inversión nacional y extranjera que requieren establecer relaciones con las pequeñas y medianas.

Empresas para comprarles o tercerizar productos, viene logrando un creciente interés de muchos micros y pequeñas empresas por formalizarse. La formalización trae consigo múltiples beneficios para todos: El estado

recauda Impuestos, se promueve el empleo, la empresa puede comercializar bienes y servicios con cualquiera, es sujeta de crédito y puede realizar publicidad, entre otras cosas.

El Estado Peruano y los expertos en economía saben perfectamente que en la micro y pequeña empresa, está el elemento más importante para el desarrollo y en la creación de mayor empleo, lo que es fundamental para el fortalecimiento de la economía familiar y la paz social.

En el Texto Único Concordado que nos ocupa, da a las PYMES, un instrumento valioso para su formalización y desarrollo, entre los que podemos destacar:

El Estado Peruano asume el compromiso de apoyar y ayudar de manera permanente a las PYMES existentes y a todas las iniciativas empresariales.

Como corresponde el Estado promueve la creación formalización fortalecimiento y desarrollo de las MYPES, dictando medidas que hagan factible su desarrollo, desde su creación, inscripción, capacitación y asesoría permanente, hasta la apertura de mercados y otorgamiento de créditos a través de COFIDE.

Con las disposiciones contenidas en la norma legal que comentamos, las micro y pequeñas empresas, encuentran asesoría, apoyo, facilidades y menores costos y tiempos en sus actividades o formalización.

Estas iniciativas empresariales, cada día son más importantes en el desarrollo nacional, y en los últimos años, muchos de ellos ya son grandes empresarios con inversiones en otros países.

En las últimas décadas, la pequeña y mediana banca creció en vista que orientó sus créditos a este segmento de clientes y últimamente la gran Banca, ha diseñado productos para ellos o cuenta con instituciones que se dedican a brindarles atención.

El micro empresario para crecer requiere de crédito, por lo que estas normas legales que las formalizan, repercuten de manera positiva entre estos empresarios emergentes y las empresas del Sistema Financiero como la Caja Metropolitana.

### **2.2.7. La superintendencia de banca, seguros y AFP (SBS)**

Las empresas del sistema financiero, de seguros y AFP están sujetas a supervisión por parte del estado puesto que trabajan con el dinero del público cuyos intereses tienen que ser cautelados. Para ello y para garantizar la solidez financiera de estas empresas se pone en aplicación la legislación requerida y cuya implementación corresponde a entidades públicas especializadas, en el caso peruano la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. En este sentido la “Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros” (en adelante LGSFS) determina los requisitos para la constitución y funcionamiento de las empresas bancarias, financieras y de seguros y, establece también, la normatividad y reglamentación necesaria para la ejecución de sus diversas operaciones.

A base de esta ley y a sus propias atribuciones la SBS elabora diversos reglamentos específicos que regulan el desarrollo de las actividades de las empresas bancarias y no bancarias y realiza un seguimiento permanente de estas empresas sobre su situación patrimonial, financiera y funcional. La transgresión o no cumplimiento de la normatividad establecida o la debilidad constatada de estas entidades desde el punto de vista de la liquidez o situación patrimonial da lugar a que este ente supervisor utilice mecanismos de sanción, vigilancia e intervención caso en el cual se puede llegar a la disolución o liquidación.

Debe destacarse que los mecanismos de Supervisión Bancaria de la Superintendencia están concordados con los acuerdos establecidos por el **Comité de Basilea de Supervisión Bancaria** y con las tendencias de los Sistemas financieros mundiales. Según refiere la SBS, es un sistema de Supervisión moderna, basada en la identificación, medición y seguimiento de los riesgos que enfrenten las empresas del sistema financiero. Se identifican como riesgos principales, el riesgo de crédito, de liquidez, de mercado, operacional (que incluye el riesgo que deriva de los sistemas de información) y también el de contagio.

Refiere también la SBS18 que la supervisión de entidades financieras (bancarias y no bancarias) tienen dos modalidades: supervisión in Situ y supervisión extra Situ.

La supervisión **in Situ** se realiza mediante visitas de inspección a las entidades supervisadas las mismas que tiene lugar por lo menos una vez al año, pudiendo ser de carácter integral o especial. Las visitas integrales se realizan con un equipo conformado por especialistas en cada uno de los riesgos antes mencionados. Las visitas especiales se efectúan con un equipo más reducido con la finalidad de evaluar un riesgo específico a partir de algún problema particular detectado.

La supervisión **extra Situ**, se efectúa mediante equipos de análisis que verifican el cumplimiento de las normas a base de la información remitida por las entidades supervisadas a la SBS, evaluándose a estas de manera prospectiva. Asimismo, se revisa la administración de los riesgos que enfrentan y se buscan identificar las tendencias que permiten prever problemas futuros.

Normalmente, las acciones de supervisión dan lugar a recomendaciones de carácter correctivo y/o preventivo, las que de no ser correctamente implementadas conducen en una primera instancia a sanciones que pueden aplicarse por haberse detectado fallas de control interno, excesos de límites

legales, demoras o fallas en la entrega de información, incumplimiento de coeficientes mínimos de liquidez, incumplimiento de normas de cambio de estatuto social e incumplimiento del reglamento de cuentas corrientes entre otros, todos ellos referidos a empresas bancarias y no bancarias.

Por lo común, la sanción precede al régimen de vigilancia y este a la intervención aunque no necesariamente tiene que darse esta secuencia ya que una entidad bancaria puede ser directamente intervenida si los problemas detectados no le permiten seguir operando, por ejemplo cuando deja de cumplir con el pago de sus obligaciones en la cámara de compensación electrónica, lo que de acuerdo al Art. 104 de la **LGSFS** vigente es causal de intervención inmediata.

En lo que se refiere a las empresas de seguros la SBS pone especial énfasis en la solidez de sus reservas técnicas y en los riesgos que afrontan tal como lo exige la LGSFS elaborándose también los reglamentos específicos requeridos para este fin y para el adecuado desarrollo de sus actividades, ya que se debe garantizar el correcto cumplimiento de las obligaciones presentes y futuras de estas empresas con sus asegurados. Para su supervisión la SBS actúa en concordancia con los estándares internacionales establecidos por la **Asociación Internacional de Supervisoras de Seguros**, utilizándose procedimientos similares a los indicados en el caso de las entidades financieras pero basadas particularmente en la identificación, evaluación y control de riesgos que afrontan estas empresas, con énfasis en el análisis de los riesgos de seguros, de inversiones, de reaseguros y de operación.

Desde fines del año 2000 la SBS supervisa también a las administradoras de fondos de pensiones, estableciendo la normatividad necesaria para su adecuado funcionamiento y para salvaguardar los intereses de los afiliados.

Finalmente, debe señalarse que a partir del año 1999 la Superintendencia cuenta con una plataforma de atención al usuario on line (PAU) encargada de absolver consultas y recepciona los reclamos de los usuarios de los servicios de empresas financieras, de seguros y AFP.

### III. Metodología

#### 3.1. Metodología y diseño de la investigación

##### 3.1.1. Tipo de Investigación

Se consideró un tipo de investigación aplicada no experimental: porque se evaluaron los procesos internos de la Edpyme Alternativa con la finalidad de identificar, los factores de riesgo y proponer medidas correctivas.

- **Aplicada:** Porque no se necesitó crear ninguna teoría o variable por lo tanto es una investigación que se hizo, a las variables o teorías que ya han sido creadas, solo hay que aplicarlas a la investigación.

- **No experimental:** También conocida como ex post facto porque es una investigación sistemática y empírica, donde las variables no se manipularon, ni necesitaron de algún experimento para observar la realidad y modificar el problema, es decir, se analizó la realidad y se observó la situación como tal.

##### 3.1.2. Diseño de investigación

Se consideró un diseño de tipo descriptiva teórica longitudinal: porque se observó, se explicó, y se describieron las variables, se analizaron y se evaluaron sus incidencias con la finalidad de someterlo a medición.

- **Descriptiva teórica:** Porque se describieron los diferentes tipos de factores de riesgo que determinaron el Riesgo operacional de la Edpyme alternativa y su incidencia en la rentabilidad.

- **Longitudinal:** Porque se recolectaron datos a través del tiempo en puntos o períodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias de los factores de riesgo.

## **3.2 Población, muestra y unidad de análisis**

### **3.2.1 Población y muestra**

El lugar de estudio estuvo compuesto por la empresa en forma general considerando como estudio solo el área de riesgos donde nuestra muestra y población es la jefa de dicha área.

### **3.2.2 Marco muestral**

- Funcionaria

### **3.2.3 Unidades de muestreo**

Se consideró a la jefa del área de riesgos de la Edpyme Alternativa

## **3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.3.1. Método de investigación**

El método utilizado en la presente investigación fue:

Método empírico de cuestionarios, basado en una lista de preguntas, dirigida a la jefa del área de riesgos con el fin de recopilar información acerca del riesgo operacional que está asociado a errores humanos, a fallas en los sistemas y a la existencia de procedimientos y controles inadecuados”, para ser identificados, medidos y evaluados, para conocer el nivel del riesgo residual.

#### **Recopilación de la información:**

Según la investigación Edpyme alternativa, **la información extraída, fue considerada como fuentes primarias**, porque recopilaron la información a través de los **procesos y subprocesos**. De acuerdo al modelo de la gestión integral de riesgos **basado**, en una Estructura Organizacional sencilla, acorde a la complejidad de la empresa, con Manuales

de Políticas y procedimientos, Comités a niveles de Riesgo, Negocio, documentación, estructura organizacional, registro de eventos, Administrativo/Financiero, Mora, Auditoría, etc.

Según nuestra investigación, **la información extraída, fue considerada como fuentes secundarias**, porque se recopiló la información a través del **área de riesgos, basándose** en el método empírico de cuestionario, en la técnica de la encuesta y los instrumentos guía de encuesta, matriz de identificación de riesgos, matriz de valoración de riesgos y otros instrumentos proporcionados por la entidad crediticia como: estados financieros, ratios financieros y manual normativo de riesgo operacional, para su respectiva evaluación.

Según criterios de admisión Basilea II se ha considerado el modelo avanzado, metodologías cualitativas (cuestionarios).

Y metodologías cuantitativas, motor de cálculo que fueron datos proporcionados por la institución

### **3.3.2 Técnicas de investigación**

La técnica utilizada en la presente investigación fue: La encuesta por medio de esta técnica, se buscó recabar información que permita, identificar, medir y evaluar, errores humanos, a fallas en los sistemas y a la existencia de procedimientos y controles inadecuados, que se dan dentro de los, procesos y sub procesos de la Edpyme Alternativa. Para poder informar de su situación actual tanto económica como financiera.

### **3.3.3 Instrumentos de investigación**

Los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron: Guía de encuesta, matriz de identificación de riesgos, y matriz de valoración de riesgos. El instrumento que se utilizó para la técnica de la encuesta fue la guía de encuesta, dirigida a la jefa del área de riesgos de la Edpyme Alternativa,

con la finalidad de identificar, medir y evaluar, errores humanos, a fallas en los sistemas Y a la existencia de procedimientos y controles inadecuados.

Y además de otros instrumentos proporcionados por la entidad crediticia como: estados financieros, ratios financieros, y manual normativo de riesgo operacional

Mediante estos instrumentos se pretendió identificar, medir y evaluar, Para de esta Manera dar un diagnóstico, acerca de su situación económica y financiera y proponer medidas correctivas.

### **3.4. Plan de procesamiento de información**

#### **3.4.1 Forma de análisis de la investigación**

En el presente trabajo de investigación se recolecto la información a través de la guía de encuesta, matriz de identificación de riesgos y la matriz de valoración de riesgos, Y además de otros instrumentos proporcionados por la entidad crediticia como: estados financieros, ratios financieros, y manual normativo de riesgo operacional, las cuales estuvieron dirigidas a los trabajadores, del área de riesgos de la institución Edpyme Alternativa, con el objetivo de obtener información relevante clara y precisa.

Tanto de los factores de riesgo que determinan el riesgo operacional y como de su incidencia en la rentabilidad.

Para lo cual, toda la información recaudada fue en primer lugar analizada y posteriormente procesada.

### **3.5. Metodología**

Con el presente trabajo de investigación se pretendió identificar, medir y evaluar los motivos que generaron pérdidas para la institución en el periodo 2013. Por medio del método empírico de cuestionario, utilizando como técnica la encuesta, además de los instrumentos como, guía de encuesta, matriz de identificación de riesgos, matriz de valoración de riesgos. Y además de otros instrumentos proporcionados por la entidad crediticia como: estados financieros, ratios financieros, y manual normativo de riesgo operacional. Con la finalidad de recopilar información y dar un diagnóstico de lo ocurrido y proponer medidas correctivas para mejorar la situación económica. Utilizaremos como guía los objetivos específicos.

#### **3.5.1. Objetivos específicos**

- Conocer el sector en el que opera la Edpyme Alternativa. Para este objetivo se recogieron datos proporcionados por la entidad crediticia.
- Analizar e identificarlos orígenes que incidieron en el incumplimiento de los objetivos de la institución. Para este objetivo se recogieron datos proporcionados por la entidad crediticia.
- Identificar y evaluar las causas, que incidieron en el incumplimiento de los objetivos de la institución. Para este objetivo se recogieron datos proporcionados por la entidad crediticia.
- Identificar y medir los factores de riesgo, junto con los controles internos, que incidieron en el incumplimiento de los objetivos de la institución. Para este objetivo se recogieron datos proporcionados por la entidad crediticia.

- Determinar y evaluar las consecuencias que incidieron en el incumplimiento de los objetivos de la institución. Para este objetivo se recogieron datos proporcionados por la entidad crediticia.
- Ante esta situación proponer un conjunto de acciones, destinadas a restablecer la normal situación económica y financiera de Edpyme Alternativa.

## **IV. Resultados y discusión**

### **4.1. Presentación**

#### **4.1.1. Historia Edpyme Alternativa**

Edpyme Alternativa, entidad de desarrollo para la Pequeña y Microempresa, es una institución de derecho privado con sede principal en el Departamento de Lambayeque, Perú. Sus orígenes se remontan al año 1992, cuando la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque decidió como estrategia para el desarrollo de la Región, impulsar el crecimiento de la Pequeña y Microempresa.

En tal convencimiento se firma el Convenio “Programa de Financiamiento y Asistencia Técnica para las Pequeñas y Micro Empresas”, firmado con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el mismo que se inicia en 1993 y finaliza exitosamente el año 2000. Después de haber iniciado este primer recorrido en una industria nueva como los micros finanzas y luego de haber trabajado en perfeccionar su tecnología crediticia, la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque decidió crear su entidad financiera bajo la modalidad de EDPYME. Edpyme Alternativa como entidad financiera es regulada por la Superintendencia de Banca y Seguros y se encuentra amparada bajo la Ley N° 26702, ley del Sistema Financiero. Se inscribió en los Registros Públicos el 31 de marzo del 2000 y obtuvo su autorización de funcionamiento por parte de la Superintendencia de Banca y Seguros el 04 de Setiembre del 2001, mediante Resolución SBS N° 652-2001.

Edpyme Alternativa, opera desde el inicio en la Región Norte, con proyecciones a regiones del nororiente. A trece años del inicio de sus operaciones, y no obstante las condiciones difíciles en la región, así como a la fuerte competencia de otras instituciones micro financieras, Edpyme Alternativa viene garantizando un crecimiento constante en la cobertura y

calidad del servicio crediticio. El crecimiento y consolidación de nuestra institución ha permitido el ingreso de inversiones que ahora permiten tener un mayor y mejor crecimiento, nuestros inversionistas son CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE LAMBAYEQUE, entidad que nos vio nacer como institución, COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABACO, prestigiosa institución financiera solidaria, orientada a cubrir necesidades de financiamiento y diversos servicios a sus socios; MICROVEST, Institución creada para servir como intermediario entre las fuentes de capital y las Instituciones de Micro finanzas, MVHS.p.A, sociedad e iniciativa de equidad privada especializada en el desarrollo de su cartera de clientes a la fecha en 21,722, los cuales son atendidos a través de nuestras diferentes agencias y Oficinas, entre ellas agencia principal, Balta, Moshoqueque, La Victoria, Lambayeque, Olmos dentro del departamento de Lambayeque, Agencia Chepen en el Departamento de La Libertad; Agencia Piura dentro del Departamento del mismo nombre, y en el departamento de Cajamarca la agencia del mismo nombre. Además de 04 Oficinas compartidas con el Banco de la Nación asociaciones financieras con entidades de Microfinanzas (IMF's). Edpyme Alternativa, ha logrado ampliar, entre ellas las UOBCayaltí, dentro del departamento de Lambayeque; UOBPaján, en el departamento de La Libertad; UOB Pucará, en el departamento de Cajamarca y la UOBTambo Grande, en el departamento de Piura.

#### **4.1.2. Directores y trabajadores**

Como acuerdo de la Junta General de Accionistas se permitió el ingreso de directores y trabajadores al accionariado de nuestra institución, buscando con ello un sentido de fidelización, mayor compromiso con la gestión y que puedan ser parte de los buenos resultados que viene obteniendo Edpyme Alternativa. La participación de los directores y trabajadores en el accionariado está representado por el 0.72 % del total de las acciones suscritas y pagadas.

#### **4.1.3. Composición del accionariado**

A Diciembre del 2013 el capital suscrito y pagado de Edpyme Alternativa es de S/.17'190,000 representado por 17,190 acciones con un valor nominal de S/ 1,000 c/u.

### Cuadro N° 01

**Composición del Accionariado**

CAPITAL SOCIAL				
	ACCIONES	PRECIO S/.	CAPITAL SOCIAL S/.	%
CCPL	5,877	1,000.00	5,877,000	34.18%
ABACO	5,877	1,000.00	5,877,000	34.18%
MVH SpA	3,379	1,000.00	3,379,000	19.65%
MICROVEST	1,936	1,000.00	1,936,000	11.26%
OTROS	121	1,000.00	121,000	0.72%
<b>TOTAL</b>	<b>17,190</b>		<b>17'190,000</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Edpyme Alternativa

## 4.2. Estructura organizativa

### 4.2.1. Organización

Edpyme Alternativa cuenta con una estructura orgánica que ha venido adecuándose a las necesidades y crecimiento de la organización. Cuenta con oficialías y órganos de gobierno, de control, consultivos, de gestión, de apoyo, de asesoría y órganos de línea.

#### Órganos de gobierno

Junta general de accionistas

Directorio

Gerencia general

#### Órganos de control

Auditoría interna

Comité de auditoría

**Órganos consultivos**

Comité de riesgos

Gerencia de riesgos

**Órganos de gestión**

Comité administrativo financiero

Comité de negocios

**Oficialías**

Oficialía de cumplimiento

Oficialía de seguridad de la información

Oficialía de atención al usuario

**Órganos de asesoría**

Departamento de asesoría legal

Departamento de planeamiento y desarrollo

**Órganos de apoyo**

Departamento de marketing e imagen institucional

**Órganos de línea**

Gerencia de administración y finanzas

Departamento de recursos humanos

Departamento de contabilidad

Departamento de administración

Departamento de finanzas y tesorería

Departamento de tecnología de información.

Gerencia de negocios

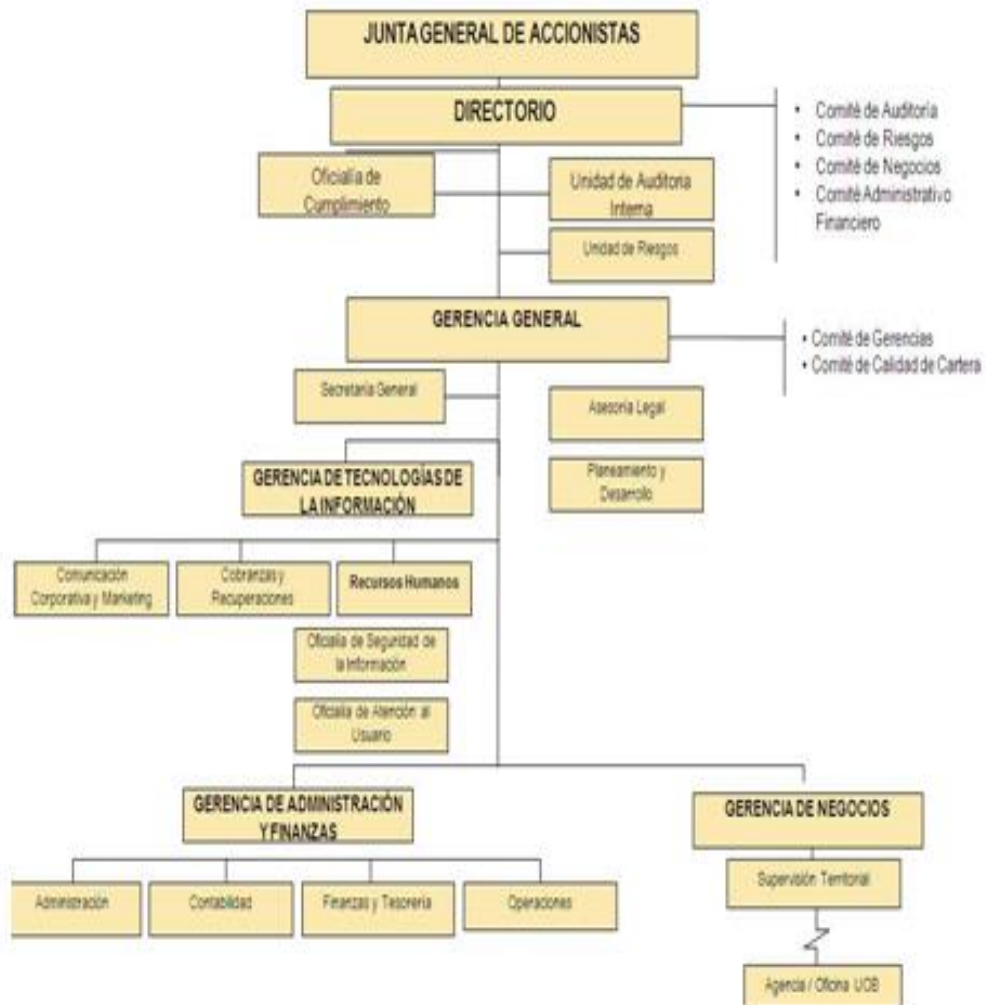
Supervisión territorial

Desarrollo de negocios

Departamento de cobranzas y recuperaciones

## 4.2.2. Organigrama

**Dibujo N° 01**  
**Organigrama**



Fuente: Edpyme Alternativa

### **4.2.3. Visión, misión y valores**

#### **Nuestra visión**

“Ser una sólida institución líder en micro finanzas en el país.

#### **Nuestra misión**

“Desarrollar y proporcionar servicios financieros competitivos a los empresarios de la pequeña y microempresa”.

#### **Nuestros valores**

##### **Honestidad**

El trabajador de Edpyme Alternativa debe actuar con transparencia y veracidad en todas las actividades que desarrolla.

##### **Cooperación**

Se promueve la actitud de colaboración entre todos los miembros de la institución como medio para alcanzar los objetivos y metas.

##### **Lealtad**

Se debe poner en práctica la fidelidad hacia la institución, demostrando un alto grado de compromiso con la misma y velando por sus intereses y prestigio.

##### **Respeto**

Creemos que el respeto es un valor que se muestra a través de la tolerancia, el trato Justo entre todos los niveles y el reconocimiento a la autoridad y a las normas de la institución.

##### **Servicio**

Se promueve entre los empleados una actitud altamente amable y eficiente recordando que la misión es servir a los empresarios de la pequeña y microempresa.

### **4.3. Productos y servicios**

Edpyme Alternativa ha diseñado diversos productos financieros orientados a satisfacer las necesidades de los microempresarios.

#### **4.3.1. Productos financieros**

En el 2013 Edpyme Alternativa mantuvo su compromiso de ofrecer productos financieros. Basados en ese compromiso ha venido revisando constantemente sus productos crediticios así como rediseñando nuevas formas de financiamiento con el exclusivo objetivo de satisfacer las necesidades de su segmento. Durante este periodo permanecieron en nuestro portafolio 09 productos que pretendían abarcar al máximo el mercado, así como brindar ventajas diferentes que la competencia.

##### **Crédito diario:**

Orientado a comerciantes ubicados en mercados, galerías o paraditas. Los pagos son diarios, y los recoge un recaudador en sus propios establecimientos. Pueden solicitar montos desde S/. 200 nuevos soles hasta S/. 15,000 nuevos soles, en un plazo de 180 días.

##### **Crédito agrícola:**

Crédito dirigido a los pequeños y medianos productores dedicados a la agricultura. El monto a solicitar puede ser desde S/. 200 nuevos soles hasta S/25,000 nuevos soles, plazo máximo un año.

##### **Crédito pyme:**

Crédito para el sector comercio, producción y /o servicios, orientados a negocios con seis meses de antigüedad y que deseen invertir en capital de trabajo o activo fijo. Se otorgan montos desde S/. 200 nuevos soles hasta S/.25,000 nuevo soles. Los pagos se realizan en cuotas mensuales, quincenales y semanales a criterio del cliente y el plazo máximo es de 36 meses.

**Crédito móvil:**

Crédito orientado al sector transporte para cubrir necesidades de reparación o mantenimiento de vehículos, también permite financiar gastos relacionados a la operatividad de la unidad tal como compra de SOAT u otros.

**Crédito capital semilla:**

Son créditos para negocios muy pequeños que requieran préstamos para capital de trabajo, actividades de comercio y producción (Incluye actividades agropecuarias) y servicio.

El monto de los prestamos es desde S/. 200 nuevos soles Hasta S/. 2,000 nuevos soles.

**Crédito mejorando mi casa:**

Crédito dirigido a la construcción, ampliación o remodelación de viviendas, así como la instalación o el mejoramiento de sistema eléctrico y/o sistema de agua y desagüe de sus hogares. Este crédito está orientado a los microempresarios ubicados en las zonas urbanas, marginales o rurales de nuestra región. Así como a trabajadores dependientes del sector público o privado.

**Crédito personal:**

Orientado a trabajadores y/o empleados que pertenezcan a una empresa pública o privada y que demuestren una fuente permanente de ingresos. Debe tener como mínimo seis meses laborando y deberá presentar sus tres últimas boletas de pago por parte de la empresa.

**Crédito vehicular:**

Edpyme Alternativa ofrece la posibilidad de adquirir automóviles nuevos para uso personal y para negocio a través de su producto financiero “Crédito vehicular”, con condiciones crediticias que se acomodan a las

necesidades de nuestros clientes y cobertura dos con garantías mobiliarias preferidas

#### **Crédito pecuario:**

Dirigido a los pequeños y medianos productores dedicados a la crianza y engorde de ganado, producción de lácteos, crianza de porcinos, aves de corral, entre otros. El monto a solicitar puede ser desde S/. 500 nuevos soles hasta S/. 15,000 nuevo soles. El plazo máximo es de un año.

#### **4.4. Red de agencias y oficinas**

Al concluir el 2013 Edpyme Alternativa ofrece sus servicios en 9 agencias, 2 oficinas especiales y 4 oficinas compartidas con el Banco de la Nación, Todas ellas distribuidas en 4 departamentos del país.

**Figura N° 01**  
**Ubicación de agencias por departamento**

Departamento	Agencia/Oficina
Lambayeque	Agencia Principal
Lambayeque	Agencia Balta
Lambayeque	Agencia Moshoqueque
Lambayeque	Agencia Olmos
Lambayeque	Agencia La Victoria
Lambayeque	Agencia Lambayeque
Lambayeque	Oficina Compartida Banco de la Nación – Cayalti
Lambayeque	Oficina Especial – Cayalti
La Libertad	Agencia Cbepen
La Libertad	Oficina Compartida Banco de la Nación – Paján
Cajamarca	Agencia Cajamarca
Cajamarca	Oficina Compartida Banco de la Nación – Pacara
Cajamarca	Oficina Especial – Pacara
Piura	Agencia Piura
Piura	Oficina Compartida Banco de la Nación - Tambogrande

Fuente: Edpyme Alternativa

## **4.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **4.5.1. Resultados de la investigación**

Según la investigación Edpyme Alternativa, **la información extraída, fue considerada como fuentes primarias**, porque recopilaron la información a través de los **procesos y subprocesos**. De acuerdo al modelo de la gestión integral de riesgos **basado**, en una estructura organizacional sencilla, acorde a la complejidad de la empresa, con manuales de políticas y procedimientos, comités a niveles de riesgo, negocio, documentación, estructura organizacional, registro de eventos, administrativo/financiero, mora, auditoría, etc.

Según nuestra investigación, **la información extraída, fue considerada como fuentes secundarias**, porque se recopiló la información a través del **área de riesgos, basándose** en el método empírico de cuestionario, en la técnica de la encuesta y los instrumentos guía de encuesta, matriz de identificación de riesgos, matriz de valoración de riesgos y otros instrumentos proporcionados por la entidad crediticia como: estados financieros, ratios financieros y manual normativo de riesgo operacional, para su respectiva evaluación.

Se detalló el análisis de los factores de riesgo de la Edpyme Alternativa, a través de cuadros de cálculo, además de su situación económica y financiera a través de cuadros estadísticos.

#### **4.5.1.1. Gestión de riesgos**

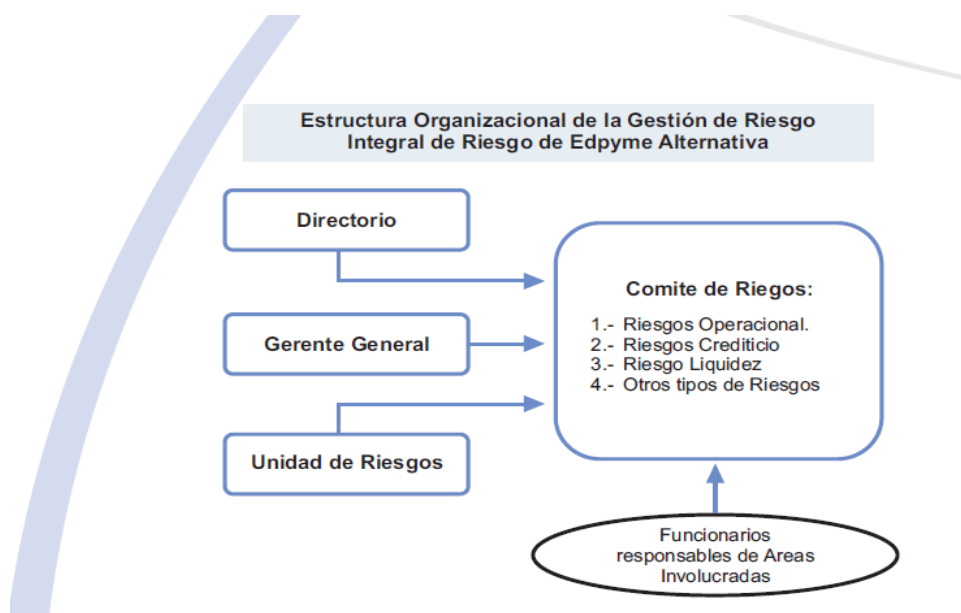
##### **1. Gestión de riesgos**

El objetivo de la gestión integral de riesgos en Edpyme Alternativa es lograr un determinado balance entre rentabilidad y riesgos. Para ello se

cuenta con la participación activa de toda la empresa, desde el Directorio, Gerencia General y las áreas de negocio y soporte.

### A. Sistema de administración del riesgo operativo

**Dibujo N° 02**



Fuente: Edpyme Alternativa

Edpyme Alternativa posee manuales para la gestión de riesgo, que alinean un conjunto de principios y establecen un marco para la gestión y supervisión eficaces de los riesgos. Estos son utilizados por la empresa al momento de evaluar las políticas y prácticas de gestión de riesgos.

Los componentes utilizados en la gestión integral de riesgos se encuentran alineados a lo establecido en la **Res. SBS 37 – 2008 y modificatorias**.

### B. Estructura del sistema del control interno

La Edpyme Alternativa tiene una misión y visión, estas determinan los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos se pueden establecer para el conjunto de la organización o para determinadas actividades dentro de la misma.

### Dibujo N° 03

#### Sistema del control interno



Fuente: Edpyme Alternativa

#### Relación entre los objetivos y los componentes

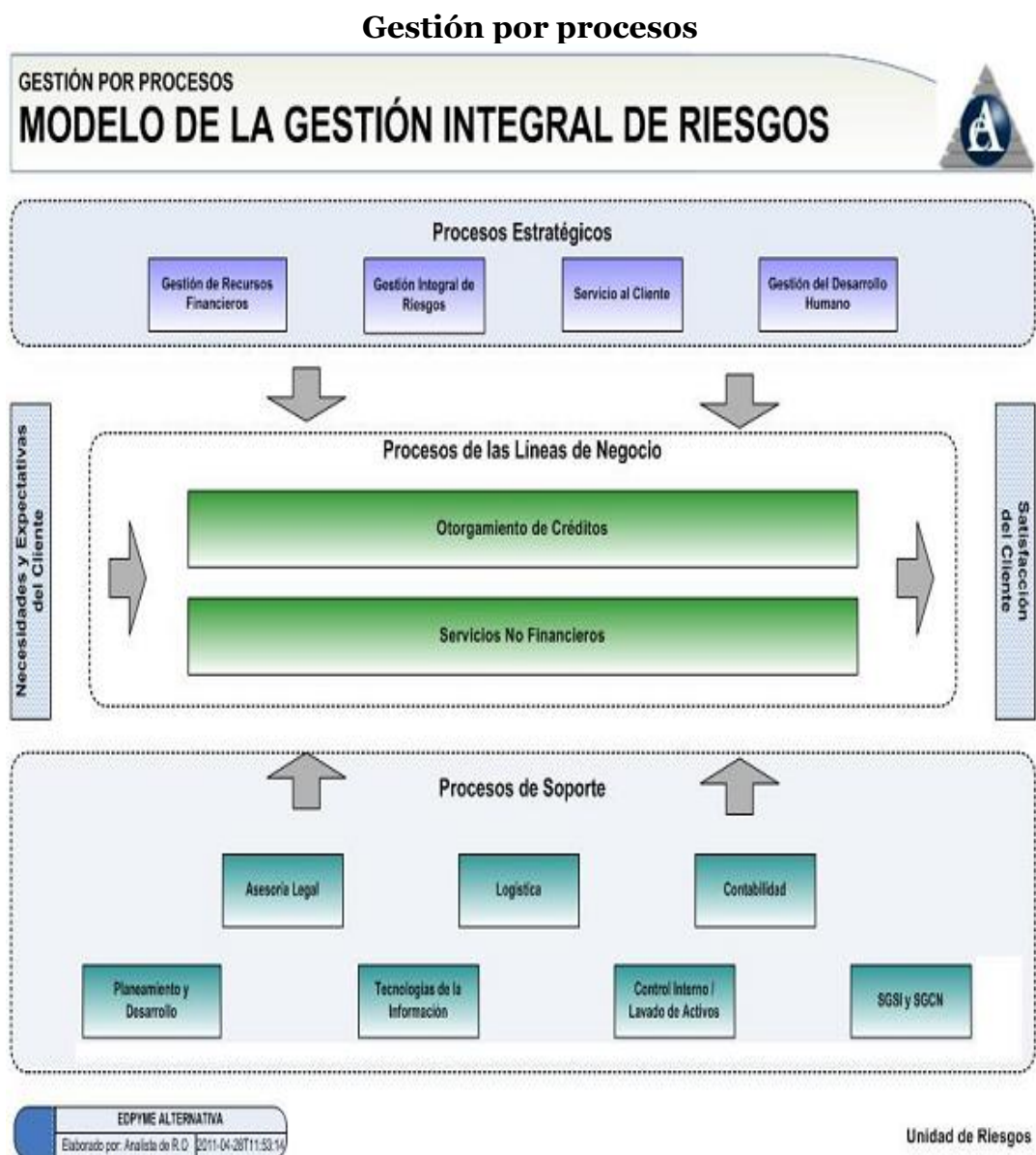
La relación entre los objetivos (lo que la organización se esfuerza por conseguir) y los componentes (necesarios para cumplir los objetivos) se ve ilustrada a través de la siguiente matriz.

#### C. Gestión integral de riesgos por procesos y sub procesos

Edpyme Alternativa cuenta con un plan estratégico enmarcado en 4 procesos estratégicos, cada uno de los cuales, con su propio objetivo, basados en la gestión de recursos financieros, gestión integral de riesgos, servicio al cliente y gestión del desarrollo humano.

Con referencia a los procesos de la líneas de negocio, se tiene el otorgamiento de créditos y prestación de servicios no financieros, soportados por los proceso de asesoría legal, planeamiento y desarrollo, tecnología de la información, logística, contabilidad, control interno/lavado de activos, sistema de la seguridad de información y continuidad del negocio.

#### Dibujo N° 04



Fuente: Edpyme Alternativa

#### **D. Elementos de la administración del riesgo operativo**

De acuerdo al modelo de la gestión integral de riesgos, basado en una estructura organizacional sencilla, acorde a la complejidad de la empresa, con manuales de políticas y procedimientos, comités a niveles de riesgo, negocio, documentación, estructura organizacional, registro de eventos, administrativo/financiero, mora, auditoría, etc. se concluye lo siguiente:

#### **Dibujo N° 05**

#### **Elementos de la administración del riesgo operativo**



Fuente: Saro

## E. Metodologías para la administración del riesgo operativo

Figura Nº 02

### Fuentes de información

<p><b>Información primaria</b></p> <p><b>Edpyme Alternativa</b></p>	<p>Según la investigación Edpyme alternativa, <b>la información extraída, fue considerada como fuentes primarias</b>, porque recopilaron la información a través de los procesos y subprocesos. De acuerdo al modelo de la gestión integral de riesgos <b>basado</b>, en una Estructura Organizacional sencilla, acorde a la complejidad de la empresa, con Manuales de Políticas y procedimientos, Comités a niveles de Riesgo, Negocio, documentación, estructura organizacional, registro de eventos, Administrativo/Financiero, Mora, Auditoría, etc.</p>
<p><b>Información secundaria</b></p> <p><b>Investigador</b></p>	<p>Según nuestra investigación, <b>la información extraída, fue considerada como fuentes secundarias</b>, porque se recopiló la información a través del <b>área de riesgos, basándose</b> en el método empírico de cuestionario, en la técnica de la encuesta y los instrumentos guía de encuesta, matriz de identificación de riesgos, matriz de valoración de riesgos y otros instrumentos proporcionados por la entidad crediticia como: estados financieros, ratios financieros y manual normativo de riesgo operacional, para su respectiva evaluación.</p>

## F. Etapas de la administración del riesgo operativo

Se establecieron las políticas, objetivos, procedimientos y estructura para la administración de riesgo operativo, teniendo en cuenta que este sistema está alineado con los planes estratégicos de la Edpyme Alternativa.

Las etapas aplicadas en la administración del riesgo operativo de la Edpyme alternativa son:



Fuente: Saro

## 2. Riesgos financieros

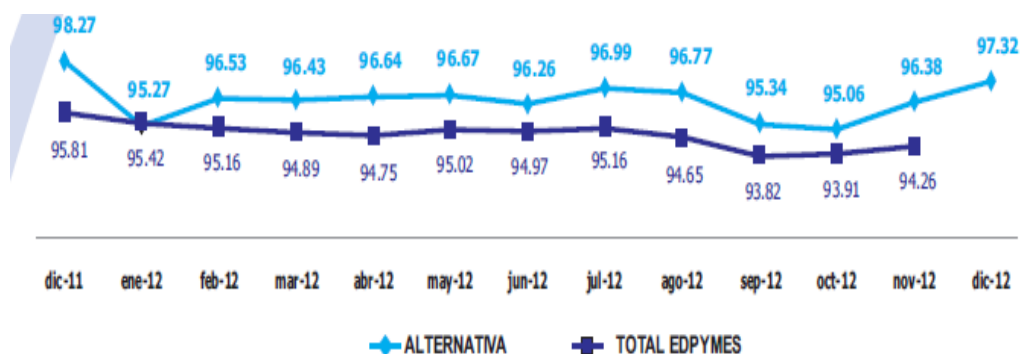
### A. Riesgo de mercado y liquidez:

- **Ratios de gestión de tesorería**

El indicador de liquidez de Edpyme Alternativa (10.11%) se encuentra 2.46% por encima del promedio del Sistema de Edpyme (7.65%), ambos calculados bajo la misma metodología (SBS), sin embargo realizando la sensibilización de depósitos restringidos este ratio disminuye a 9.55% (equivalente a S/6.830 miles de soles), tal como se muestra en el siguiente cuadro:

El ratio de Adeudos / Pasivo total de Edpyme Alternativa (97.32%) se encuentra 3.06% por encima del promedio del Sistema de Edpyme, concentración propia del sistema ya que es el principal medio de fondeo.

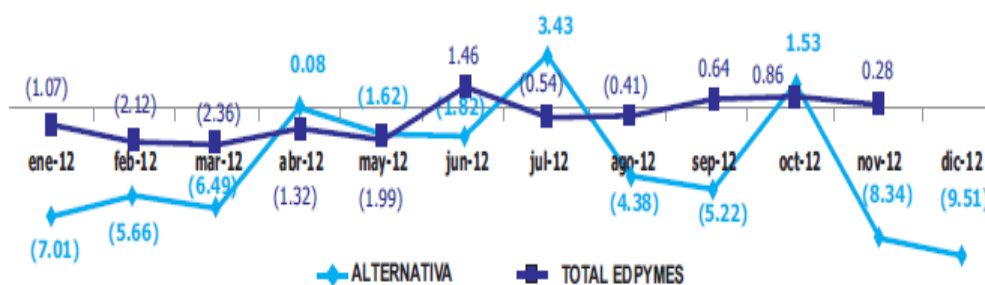
**Gráfico N° 01**  
**Adeudos / Pasivo total (%)**



Fuente: Edpyme Alternativa

La posición global al 31.12.2012 es de sobreventa de dólares en 9.51% con respecto al patrimonio efectivo. Indicador dentro del límite establecido de sobreventa (10% del Patrimonio Efectivo).

**Gráfico N° 02**  
**Posicion global en M. E. / Patrimonio efectivo (%)**



Fuente: Edpyme Alternativa

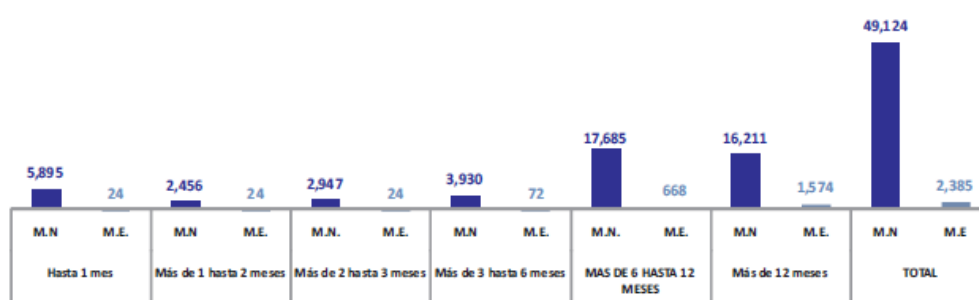
### • Gestión de adeudos

De los S/. 49,124 miles de soles y \$. 2,385 miles de dólares de la cuenta de Adeudos y otras obligaciones financieras, el 67% de la cuenta de adeudos y otras obligaciones financieras en moneda nacional se en cuenta a corto plazo y el 33% a largo plazo. El 34% de la cuenta de Adeudos y otras obligaciones Financieras en moneda extranjera se encuentra a corto plazo y el 66% a largo plazo.

### Gráfico N° 03

#### Adeudos y otras obligaciones financieras diciembre 2012

(Expresado en Miles de nuevos soles y Miles De Dólares)



Fuente: Edpyme Alternativa

#### • Cobertura del riesgo

El gasto en provisiones durante el año 2012, fue de S/. 1,404 miles de soles, de los cuales S/. 200 mil soles se han realizado de manera voluntaria, el importe de gastos de provisiones han sido sustancialmente menor respecto al año 2013, periodo en el cual se gastó en provisiones el importe de S/. 5,992 miles de soles.

Al 31.12.2012 el saldo de provisiones fue de S/. 3,757 miles de soles, importe menor en S/ 3,043 miles de soles con respecto al año anterior. Las agencias que presentan una mayor participación de provisiones son Chiclayo, unidad vehicular y Moshoqueque, las mismas que tienen relación directamente son el saldo de cartera que gestionan.

**Tabla N° 01**

<b>Evolución de cartera</b>		
<b>31 de diciembre de 2013</b>		
Expresado en miles de Soles		
<b>Rubro</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Vigente	56,862	58,681
Cartera vencida total	2,328	5,504
Cartera refinanciada	301	681
Cartera de alto riesgo	2,629	6,185
<b>Total cartera D+I</b>	<b>59,491</b>	<b>65,033</b>
<b>Castigos</b>	<b>551</b>	<b>0</b>
Provisiones	3,461	6,504
Provisiones pro cíclicas	296	296
<b>Provisiones voluntarias</b>	<b>200</b>	<b>0</b>
<b>Total provisiones</b>	<b>3,957</b>	<b>6,800</b>
Mora	3,91%	8.48%
Car	4,42%	9.53%
<b>Cobertura de mora</b>	<b>170%</b>	<b>124%</b>
<b>Cobertura de CAR</b>	<b>151%</b>	<b>110%</b>
<b>Indicador de riesgo (Prov./Total cartera)</b>	<b>7%</b>	<b>10%</b>
<b>Var cartera vencida</b>	<b>42</b>	<b>631</b>

Fuente: Edpyme Alternativa

### • Ratio de capital global

Al finalizar el año 2012, el ratio de capital global que considera al Patrimonio como porcentaje de los activos y contingentes ponderados por riesgo por riesgos totales alcanzó 21.09%; el requerimiento de patrimonio efectivo total es de S/. 8,750 miles de soles, de los cuales el 78% es por requerimiento de riesgo de crédito, seguido del 20% de requerimiento por riesgo operacional y el 2% por riesgo de mercado, lo que trae como consecuencia un ratio de capital global de 21.09%, se encuentre muy por encima del límite legal 10% establecido por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS)

**Tabla N° 02**  
**Requerimiento de patrimonio efectivo y ratio de capital global por**  
**EDPYME**  
**Al 31 de diciembre del 2012**  
**(En miles de nuevos soles)**

ENTIDAD	REQUERIMIENTO DE PATRIMONIO EFECTIVO				PATRIMONIO EFECTIVO TOTAL (e)	RATIO DE CAPITAL GLOBAL 1/ (e)/[(d)/10%] (En porcentaje)
	POR RIESGO DE CRÉDITO (a)	POR RIESGO DE MERCADO (b)	POR RIESGO OPERACIONAL (c)	TOTAL (d)=(a)+(b)+(c)		
EDPYME Alternativa	6,825	176	1,625	8,625	18,454	21.39
EDPYME Acceso Crediticio	6,177	48	1,556	7,782	13,317	17.11
EDPYME Credivisión	2,738	135	718	3,592	7,944	22.12
EDPYME Micasita	3,988	282	243	4,512	17,531	38.85
EDPYME Nueva Visión	20,218	346	3,005	23,570	39,703	16.84
EDPYME Marcimex	3,748	17	651	4,417	7,600	17.21
EDPYME Raíz	51,480	30	9,217	60,727	133,012	21.90
EDPYME Solidaridad	10,176	304	2,042	12,522	37,835	30.21
EDPYME Credijet	730	4	170	903	7,209	79.80
EDPYME Inversiones La Cruz	8,817	782	2,400	11,998	30,279	25.24
<b>TOTAL EDPYMES</b>	<b>114,897</b>	<b>2,123</b>	<b>21,628</b>	<b>138,648</b>	<b>312,883.37</b>	<b>22.57</b>

Nota: En julio 2009 entró en vigencia el Decreto Legislativo 1028, publicado el 22 de junio de 2008, e incorporado a la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26702.

1/ El Ratio de Capital Global considera el Patrimonio Efectivo como porcentaje de los activos y contingentes ponderados por riesgo totales: riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operacional.

Fuente: Edpyme Alternativa

### **B. Riesgo operativo y crediticio**

Tomando en consideración las buenas prácticas de gestión de riesgos y las recomendaciones brindadas por la SBS, durante el periodo 2013 se efectuó el proceso de gestión del riesgo operacional.

**Tabla N° 03**  
**Reporte estadístico de procesos riesgo operacional**  
**Al 31 de diciembre del 2013**

TIPO	N°	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	R.R BAJO	R.R MODERADO	R.R ALTO	R.R EXTREMO	N° RIESGOS
Procesos Estratégicos	1	Gestión de Recursos Financieros	3	1	-	-	4
	2	Gestión Integral de Riesgos	2	-	-	-	2
	3	Servicio al Cliente	4	3	-	-	7
	4	Gestión del Desarrollo Humano	5	3	2	-	10
Subtotal			14	7	2	-	23
Linea de Negocio	5	Otorgamiento de Créditos	10	16	7	-	33
	6	Servicios No Financieros	3	-	-	-	3
Subtotal			13	16	7	-	36
Procesos de Soporte	7	Asesoría Legal	1	2	-	-	3
	8	Administración / Logística	2	3	2	-	7
	9	Contabilidad	3	1	1	-	5
	10	Organización y Métodos	-	4	1	-	5
	11	Tecnologías de la Información	5	5	3	-	13
	12	Control Interno / Lavado de activos**	-	-	-	-	0
13	SGCN / SGSI	-	1	5	-	6	
Subtotal			11	16	12	-	39
<b>TOTAL</b>			<b>38</b>	<b>39</b>	<b>21</b>	<b>-</b>	<b>98</b>

Fuente: Edpyme Alternativa

### 1. Etapa de identificación



La entidad debe identificar los riesgos operativos a que se ve expuesta teniendo en cuenta los factores de riesgo definidos. Para lograr la identificación se debe partir del levantamiento y documentación de todos los procesos y procedimientos de la Edpyme Alternativa, teniendo claridad sobre los objetivos de cada proceso. De acuerdo al modelo de la gestión integral de riesgos, basado en una estructura organizacional sencilla, acorde a la complejidad de la empresa, con manuales de políticas y procedimientos, comités a niveles de riesgo, negocio, documentación, estructura organizacional, registro de eventos, Administrativo/Financiero, Mora, Auditoría, etc. Se concluye lo siguiente:

**Figura N° 03**

#### **Identificación de riesgos operativos y controles internos**

- Se han identificado 98 riesgos operativos con nivel de riesgo inherente moderado (38), inaceptable (21), importante (39).
- Se han identificado 292 controles en el proceso trabajados con una eficacia de control alta y baja.

Fuente: Edpyme alternativa

**Figura N° 04**

**Riesgos operativos periodo 2013**

<b>Proceso</b>	<b>Sub proceso</b>	<b>Tipo de riesgo</b>	<b>Clasificación del riesgo</b>	<b>Clases de riesgo</b>	<b>Factores de riesgo</b>	<b>Nivel de riesgo inherente</b>	<b>Causas</b>
Procesos estratégicos	Gestión del desarrollo humano	Riesgo operacional	Administración de personas	Gestión de administración de personas	Deficiencias en la contratación y gestión de cobertura de vacantes	Inaceptable	Quebrantos ocasionados por la fuga de talento, conocimiento y experiencia, puestos importantes sin cubrir, alta rotación de plantilla, etc.
				Capacitación	Deficiencias falta de capacitación o conocimiento	Inaceptable	Retrasos en la operación de los procesos de la financiera cuando el personal no cuenta con el conocimiento necesario para ejecutar ciertas actividades o cuando no está debidamente capacitado y/o Actualizado.

Fuente: Edpyme Alternativa

Proceso	Sub proceso	Tipo de riesgo	Clasificación del riesgo	Clases de riesgo	Factores de riesgo	Nivel de riesgo inherente	Causas
Procesos de las líneas de negocio	Otorgamiento de crédito	Riesgo operacional	Procesos	Errores en la operación	Errores en la ejecución del proceso de otorgamiento de crédito	Inaceptable	Falta de diligencia en la tramitación o deficiente interpretación de las mismas dentro de las etapas de precalificación del expediente.
				Errores en documentación y contratos legales	Deficiente diseño de contratos	Inaceptable	Inconsistencia en los formatos de los contratos
				Incumplimiento de contratos	Incumplimiento de contratos	Inaceptable	Violación, infracción o informalidad de los acuerdos
				Controles deficientes	Deficiencias o falta de verificación para el otorgamiento de crédito	Inaceptable	La deficiente gestión de la cartera de créditos que no observó las buenas prácticas de crédito en micro finanzas y que se apreció en el débil análisis de los créditos otorgados y la falta de una adecuada supervisión crediticia.
				Incumplimiento de la normatividad	Incumplimiento a la normatividad crediticia	Inaceptable	Las debilidades de control interno referido al incumplimiento de normativas y control de las operaciones de crédito.
			Fraude interno	Actividades no autorizadas	Uso indebido de facultades y poderes	Inaceptable	Incorrecta utilización de facultades delegadas: aprobación del riesgo en operaciones de Activo (prestamos, líneas de crédito, exceso de límites,
			Robos y fraudes internos	Falsificación de Documentos	Inaceptable	Manipulación de documentos Informativos, eventos de fraude y deshonestidad especialmente, en agencias lejanas de la oficina central.	

Fuente: Edpyme Alternativa

Proceso	Sub proceso	Tipo de riesgo	Clasificación del riesgo	Clases de riesgo	Factores de riesgo	Nivel de riesgo inherente	Causas
Procesos de Soporte	Administración / Logística	Riesgo Operacional	Procesos	Controles deficientes	Segregación funcional	Inaceptable	Inadecuada estructura organizacional, ausencia o inadecuada segregación de funciones, tareas, responsabilidades, Autoridad o deficiente utilización de las Mismas.
			Infraestructura	Gastos innecesarios en infraestructura	Deficiencias en remodelación de muebles e inmuebles maquinaria y equipo	Inaceptable	La falta de adecuado control de los gastos operativos acorde al crecimiento del negocio. en la remodelación de la red de agencias
	contabilidad		Procesos	Errores en la operación	Deficiencias en el registro de la contabilidad	Inaceptable	Fallas en el uso de cuentas, subcuentas contables,
				Errores en la operación	Errores en la entrada de datos	Inaceptable	Errores o duplicidad en la captura de datos que involucra cobranza fiscal y cartera (normal y de Recuperación)
	Tecnologías de la información		Tecnología	Deficiencias en tecnología	Arquitectura de sistemas inadecuada	Inaceptable	Utilización de sistemas y/o aplicaciones antiguos
					Fallos en la implantación de sistemas	Inaceptable	Deficiente funcionamiento de los sistemas por errores en el diseño
					Fallos de Hardware	Inaceptable	Excesivo volumen de transacciones
	SGCN / SGSI		Procesos	Controles deficientes	Deficiencias en el plan operativo o plan estratégico	Importante	Falta de un adecuado Plan operativo o dirección estratégica: carente de una clara estrategia de negocios misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, fortalezas y debilidades para cada una de las áreas que conforman la financiera: área administrativa, área operativa, área financiera etc.
			Tecnología	Seguridad Informática	Respaldo de información de los empleados	Inaceptable	Falta de respaldo de la información generada por parte de los empleados de la Institución.
	Respaldo de bases de datos estratégicas de la Edpyme alternativa				Inaceptable	Inadecuada protección de la información vital Que se utiliza en la Edpyme Alternativa para su correcto funcionamiento.	

Fuente: Edpyme Alternativa

**Figura N° 05**  
**Controles internos**

Controles de gestión	Políticas claras aplicadas	Eficacia de controles  Alta y baja
	Seguimiento al plan estratégico y operativo	
	Indicadores de gestión	
	Tableros de control	
	Seguimiento al cronograma	
	Evaluación del desempeño	
	Informes de gestión	
	Monitoreo de riesgos	
Controles operativos	Conciliaciones	
	Consecutivos	
	Verificación de firmas	
	Listas de chequeo	
	Registro controlado	
	Segregación de funciones	
	Niveles de autorización	
	Custodia apropiada	
	Procedimientos formales aplicados	
	Pólizas	
	Seguridad física	
	Contingencias y respaldo	
	Personal capacitado	
	Aseguramiento y calidad	
Controles legales	Normas claras y aplicadas	
	Control de términos	

Fuente: Edpyme Alternativa

- Según nuestra investigación, **la información extraída, fue considerada como fuentes secundarias**, porque se recopiló la información a través del área de riesgos para su respectiva evaluación.

## 2. Etapa de medición

### A. Medición cualitativa y cuantitativa



Una vez concluida la etapa de identificación, se debe entrar en la etapa de medición dicha etapa se realiza en términos de probabilidad de ocurrencia e impacto en caso de materializarse el evento de riesgo. Esta medición podrá ser cualitativa, y cuando se cuente con datos históricos de por lo menos un año se podrá hacer una medición cuantitativa.

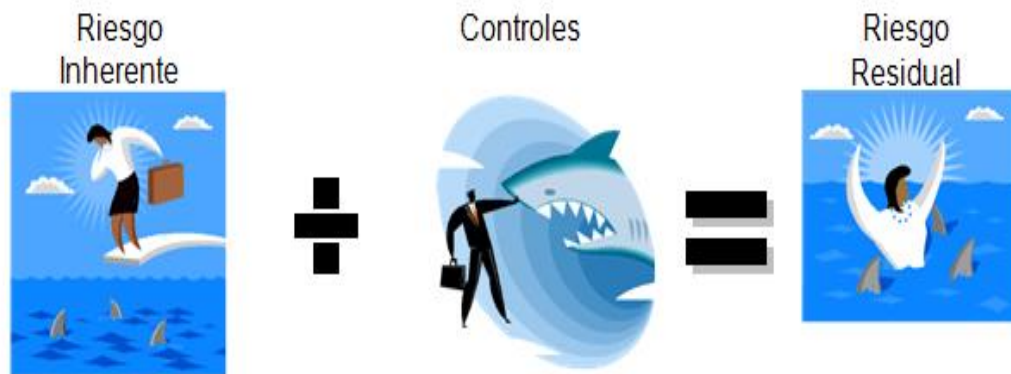
En términos de medición se deberá calcular el riesgo inherente, la efectividad de los controles y el riesgo residual de la Edpyme alternativa, sobre el cual se define el perfil de riesgo consolidado.

La medición debe partir bajo la premisa de que hay riesgos cuantificables y riesgos no cuantificables. Los riesgos cuantificables permiten conocer la pérdida económica que origina el evento y se deben reflejar en la contabilidad de la Edpyme Alternativa bajo las variaciones en los gastos. En cambio, en los riesgos no cuantificables no se tiene la dimensión de hasta en que punto puede abarcar la pérdida y es tal que llega a ser imposible de estimar.

La evaluación de riesgos básicamente sigue dos técnicas de medición: **medición cualitativa y cuantitativa.**

**Medición cualitativa**, muestra la potencialidad del riesgo que pueda existir en cada área de la Edpyme Alternativa; bajo esta perspectiva, se analiza la frecuencia y la severidad. Donde la frecuencia indica la periodicidad bajo la cual se presenta el riesgo y la severidad muestra el impacto económico que puede provocar el riesgo.

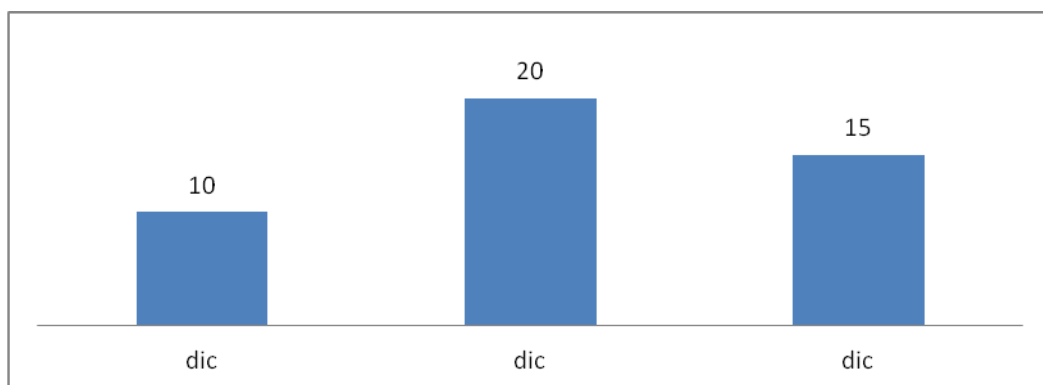
**Dibujo N° 07**  
**Riesgo inherente entre eficacia de controles**



Fuente: Saro

**Medición cuantitativa:** busca, a través de modelos estadísticos, evaluar el monto de la pérdida esperada y el capital económico atribuido a riesgos operacionales de la Edpyme Alternativa.

**Dibujo N° 08**  
**Modelo estadístico**



Fuente: Saro

**Tabla N° 04**

**Cálculo del riesgo inherente  
Procesos riesgo operacional  
(Probabilidad e impacto)**

<b>Proceso</b>	<b>N°</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Alto / leve</b>	<b>Alto / catastrófico</b>	<b>Medio / catastrófico</b>	<b>N° riesgos</b>
<b>Procesos estratégicos</b>	1	Gestión de recursos financieros	3	-----	1	4
	2	Gestión integral de riesgos	2	-----	-----	2
	3	Servicio al cliente	4	-----	3	7
	4	Gestión del desarrollo humano	5	2	3	10
Subtotal			14	2	7	23
<b>Procesos de las línea de negocio</b>	5	Otorgamiento de créditos	10	7	16	33
	6	Servicios no financieros	3	-----	-----	3
subtotal			13	7	16	36
<b>Procesos de soporte</b>	7	Asesoría legal	1	-----	2	3
	8	Administración / logística	2	2	3	7
	9	Contabilidad	3	1	1	5
	10	Organización y métodos	-----	1	4	5
	11	Tecnologías de la información	5	3	5	13
	12	Control interno / lavado de activos**	-----	-----	-----	-----
	13	Sgen / sgsi	-----	5	1	6
Subtotal			11	12	16	39
<b>TOTAL</b>			<b>38</b>	<b>21</b>	<b>39</b>	<b>98</b>
<b>Nivel de riesgo inherente</b>			<b>15 Moderado</b>	<b>60 Inaceptable</b>	<b>40 importante</b>	

Fuente: Edpyme Alternativa

Tabla N° 05

**Matriz: Nivel de riesgo inherente de la entidad (Frecuencia vs Impacto).**

VALORACION DE RIESGOS				
PROBABILIDAD	ALTA 3	MODERADO 15	IMPORTANTE 30	INACEPTABLE 60
	MEDIO 2	TOLERABLE 10	MODERADO 20	IMPORTANTE 40
	BAJA 1	ACEPTABLE 5	TOLERABLE 10	MODERADO 20
		LEVE 5	MODERADO 10	CATASTRÓFICO 20
	IMPACTO			

Fuente: Saro

VALORACION DEL RIESGO	
NIVEL DE RIESGO INHERENTE	CALIFICACION
<b>INACEPTABLE</b>	<b>60</b>
<b>IMPORTANTE</b>	<b>30 - 40</b>
<b>MODERADO</b>	<b>15 - 20</b>
<b>TOLERABLE</b>	<b>10</b>
<b>ACEPTABLE</b>	<b>5</b>

Fuente: Saro

**Tabla N° 06**  
**Evaluación de controles**  
**Procesos controles internos**  
**(Eficacia de los controles)**

Proceso	N°	Subproceso	Preventivo permanente	Preventivo ocasional	Correctivo ocasional	Defectivo periódico	Defectivo ocasional	N° de controles
Procesos estratégicos	1	Gestión de recursos financieros	----	8	7	10	----	26
	2	Gestión integral de riesgos	----	5	8	----	15	28
	3	Servicio al cliente	----	10	----	14	----	24
	4	Gestión del desarrollo humano	----	5	11	----	14	30
Subtotal				28	26	24	29	107
Procesos de las líneas de negocio	5	Otorgamiento de créditos	----	20	8	----	----	28
	6	Servicios no financieros	----	11	----	----	6	17
Subtotal				31	8	----	6	45
Procesos de soporte	7	Asesoría legal	----	7	11	7	---	25
	8	Administración / Logística	----	5		10	----	15
	9	Contabilidad	----	6		----	10	17
	10	Organización y métodos	----	12		10	----	22
	11	Tecnologías de la información	----	9	17	----	15	41
	12	Control Interno / Lavado de activos**	13	----	----	----	----	13
	13	SGCN / SGSI	----	----	----	----	6	6
Subtotal			13	39	29	27	31	140
TOTAL			13	98	63	51	66	292
<b>Eficacia de los controles</b>			Alto 4	Bajo 2				

Fuente: Edpyme Alternativa

**Tabla N° 07**  
**Escala para medir la eficacia de los controles:**

<b>Aplicación</b>		<b>Periodicidad</b>		<b>Producto</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Valoración</b>
Preventivo	4	Periódico	2	8	Media	3
Preventivo	4	Permanente	3	12	Alta	4
Preventivo	4	Ocasional	1	4	Baja	2
Correctivo	3	Periódico	2	6	Media	3
Correctivo	3	Permanente	3	9	Alta	4
Correctivo	3	Ocasional	1	3	Baja	2
Detectivo	2	Periódico	2	4	Baja	2
Detectivo	2	Permanente	3	6	Media	3
Detectivo	2	Ocasional	1	2	Baja	2
Inexistente	1	--		1	Inexistente	1

Fuente: Saro

<b>EFICACIA DEL CONTROL</b>	
<b>ALTO</b>	<b>4</b>
<b>MEDIO</b>	<b>3</b>
<b>BAJO</b>	<b>2</b>
<b>INEXISTENTE</b>	<b>1</b>

Fuente: Saro

**Tabla N° 08**  
**Cálculo del riesgo residual**  
**Procesos riesgo operacional**  
**(Valoración del riesgo residual)**

Proceso		Subproceso	Nivel de riesgo inherente / eficacia de los controles	Nivel de riesgo inherente / eficacia de los controles	Nivel de riesgo inherente / eficacia de los controles	Nivel de riesgo inherente / eficacia de los controles	Nº de riesgos
<b>Procesos estratégicos</b>	<b>1</b>	Gestión de recursos financieros	3	1	---	---	4
	<b>2</b>	Gestión integral de riesgos	2	--	---	---	2
	<b>3</b>	Servicio al cliente	4	3	---	---	7
	<b>4</b>	Gestión del desarrollo humano	5	3	2	---	10
<b>Subtotal</b>			<b>14</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>---</b>	<b>23</b>
<b>Línea de negocio</b>	<b>5</b>	Otorgamiento de créditos	10	16	7	---	33
	<b>6</b>	Servicios no financieros	3	---	--	---	3
<b>Subtotal</b>			<b>13</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>---</b>	<b>33</b>
<b>Procesos de soporte</b>	<b>7</b>	Asesoría Legal	1	2	---	---	3
	<b>8</b>	Administración / Logística	2	3	2	---	7
	<b>9</b>	Contabilidad	3	1	1	---	5
	<b>10</b>	Organización y métodos	---	4	1	---	5
	<b>11</b>	Tecnologías de la Información	5	5	3	----	13
	<b>12</b>	Control Interno / Lavado de activos	---	---	---	---	0
	<b>13</b>	SGCN / SGSI	---	1	5	---	6
<b>Subtotal</b>			<b>11</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>---</b>	<b>39</b>
<b>Total</b>			<b>38</b>	<b>39</b>	<b>21</b>	<b>----</b>	<b>98</b>
<b>Nivel de riesgo residual</b>			Tolerable (Bajo) 7.5	Moderado 20	Importante (Alto) 30	Inaceptable catastrófico (Extremo) Mayor de 30	

Fuente: Edpyme Alternativa

**Tabla N° 09**  
**Valoración del riesgo residual**

<b>VALORACION DEL RIESGO (residual)</b>	
NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	CALIFICACION
<b>INACEPTABLE</b>	<b>&gt; 30</b>
<b>IMPORTANTE</b>	<b>20 a 30</b>
<b>MODERADO</b>	<b>10 a 20</b>
<b>TOLERABLE</b>	<b>5 a 9,9</b>
<b>ACEPTABLE</b>	<b>&lt; 5</b>

Ejemplo:  
**Nivel de riesgo inherente importante (30)**

**Eficacia de control baja (2)**

$$\text{Riesgo residual} = \frac{30}{2} = 15$$

Este valor corresponde a un nivel de riesgo residual de moderado.

Fuente: Saro

- Según la evaluación realizada del riesgo inherente y los controles se determinó el riesgo residual. (38) con un nivel de riesgo residual tolerable (bajo), (39) con un nivel de riesgo residual moderado, (22) con un nivel de riesgo residual importante (alto), evaluado y medido por medio del enfoque cualitativo.

#### 4.5.1.2. Gestión de negocios

En el año 2013 Edpyme Alternativa registró desembolsos por más de S/. 76.5 millones de nuevos soles, de los cuales el monto de los créditos dirigidos a clientes nuevos fue de S/. 26,007 nuevos soles, el cual representa el 34% del total. Por otro lado, el número de créditos desembolsados en el 2013 llegó a la cantidad de 25,517. Asimismo, el número de créditos nuevos representaron el 19%, equivalente a 4,839 créditos.

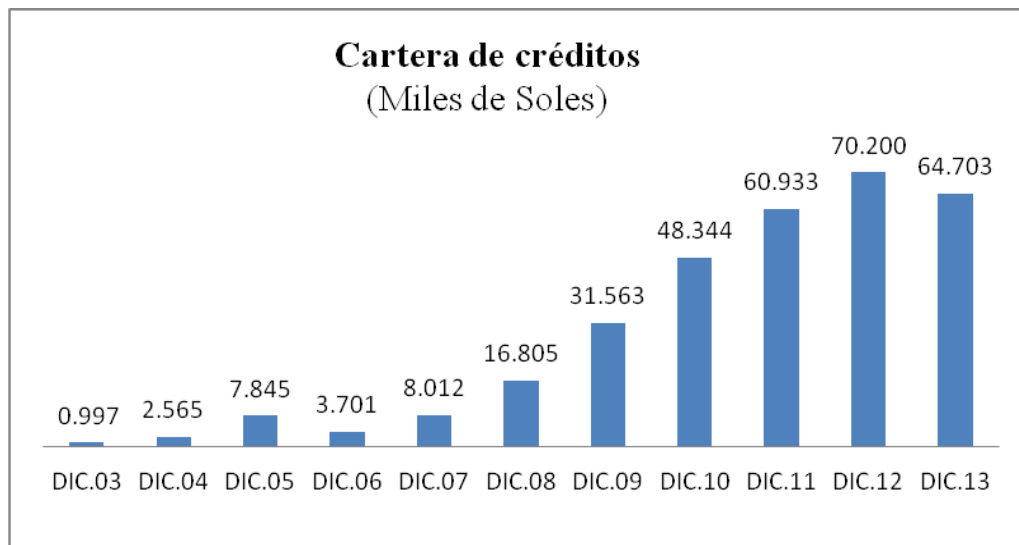
##### 1. Cartera de créditos

La cartera de créditos para el año 2013 ascendió a S/. 64, 703 miles teniendo una disminución de 5,497 miles respecto al año anterior:

**Tabla N° 10**  
**Medidas de eficiencia y gestión**

<b>Cartera de créditos</b>		
	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2012</b>
	<b>S/ 000</b>	<b>S/ 000</b>
Créditos directos		
Vigentes	58,681	64,709
refinanciados	518	1,621
vencidos	3,385	2,891
Cobranza judicial	2,119	979
<b>Total</b>	<b>64,703</b>	<b>70,200</b>
Más (menos)		
Rendimientos devengados de créditos vigentes	1,387	2,301
Provisión para créditos de cobranza dudosa	(6,798)	(5,232)
<b>Créditos directos (cartera de créditos, neta)</b>	<b>59,292</b>	<b>67,269</b>
<b>Créditos indirectos</b>	<b>167</b>	<b>29</b>

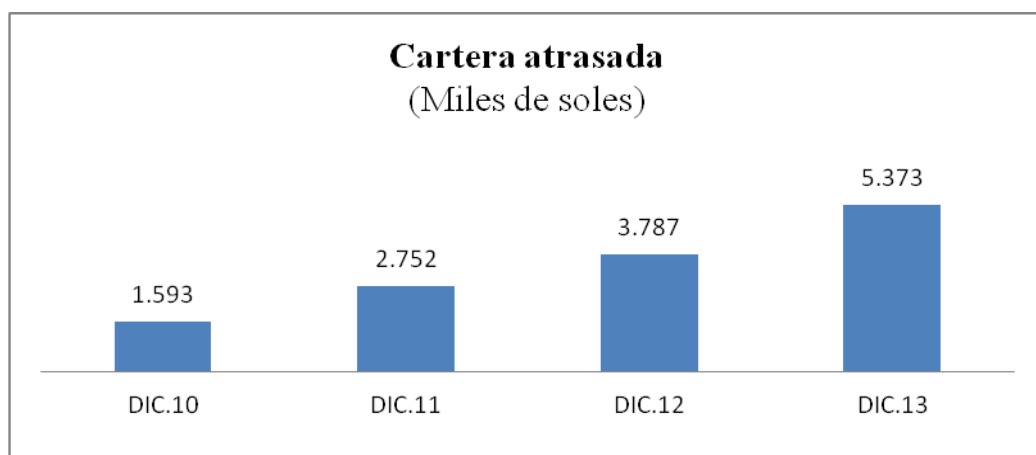
Fuente: Edpyme Alternativa

**Gráfico N° 04**

Fuente: Edpyme Alternativa

**2. Cartera atrasada**

Al 31 de Diciembre del 2013 la cobertura de cartera atrasada descendió a S/. 5375,00 teniendo un incremento de 1,588 miles de soles respecto al año anterior.

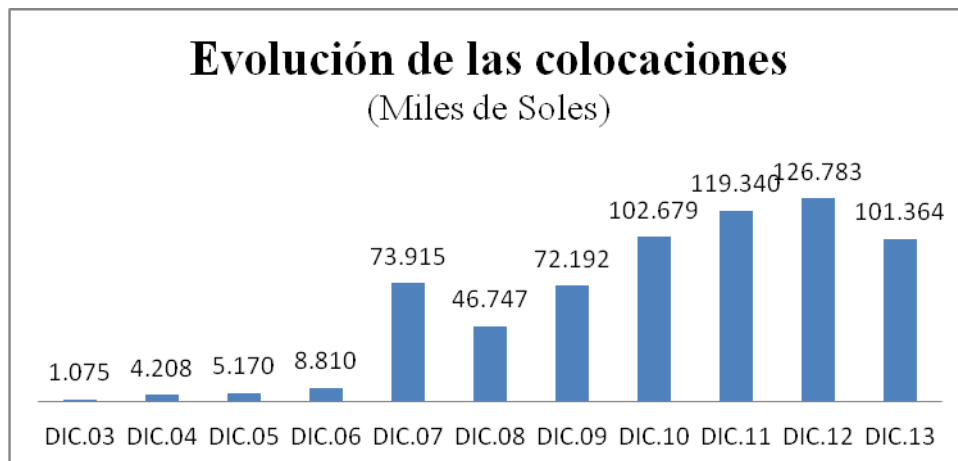
**Gráfico N° 05**

Fuente: Edpyme Alternativa

### 3. Evolución de las colocaciones

Los desembolsos de créditos para el año 2013 ascendió a S/. 101,364 miles teniendo una disminución de 25,419 miles respecto al año anterior:

**Gráfico N° 06**

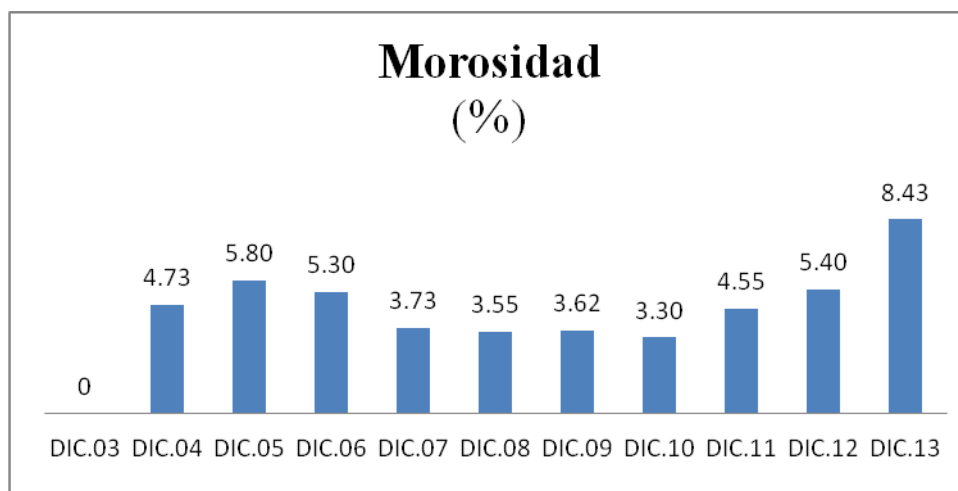


Fuente: Edpyme Alternativa

### 4. Morosidad

Al 31 de Diciembre del 2013 Edpyme Alternativa obtuvo una morosidad de 8.43%. Aumentando en 3.03% con referencia al año anterior que se posicionó en 5.40%.

**Gráfico N° 07**

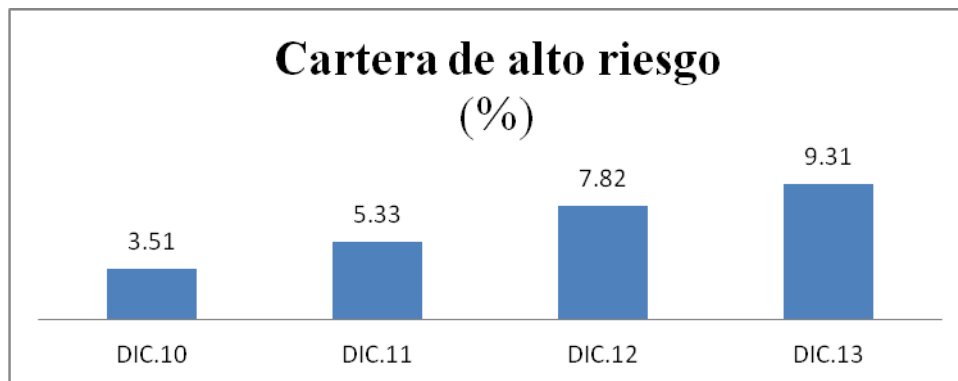


Fuente: Edpyme Alternativa

## 5. Cartera de alto riesgo

Al 31 de diciembre del 2013 Edpyme Alternativa obtuvo la cartera en alto riesgo en 9.31% aumentando en 1,49% con referencia al año anterior que se posicionó en 7.82%.

**Gráfico N° 08**

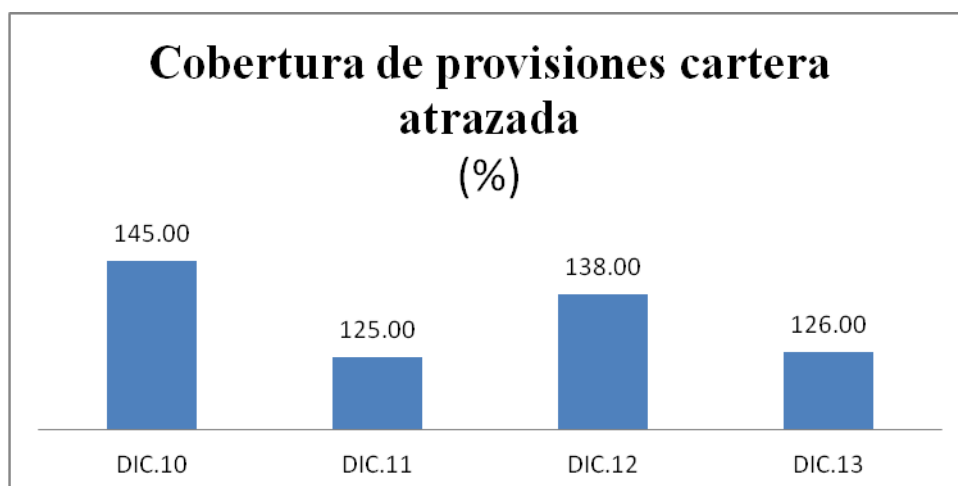


Fuente: Edpyme Alternativa

## 6. Cobertura de provisiones cartera atrasada

El indicador de calidad de activos, medido por las provisiones respecto de la cartera atrasada se ubicó en 126%, disminuyendo en 12% con referencia al año anterior que se posicionó en 138%.

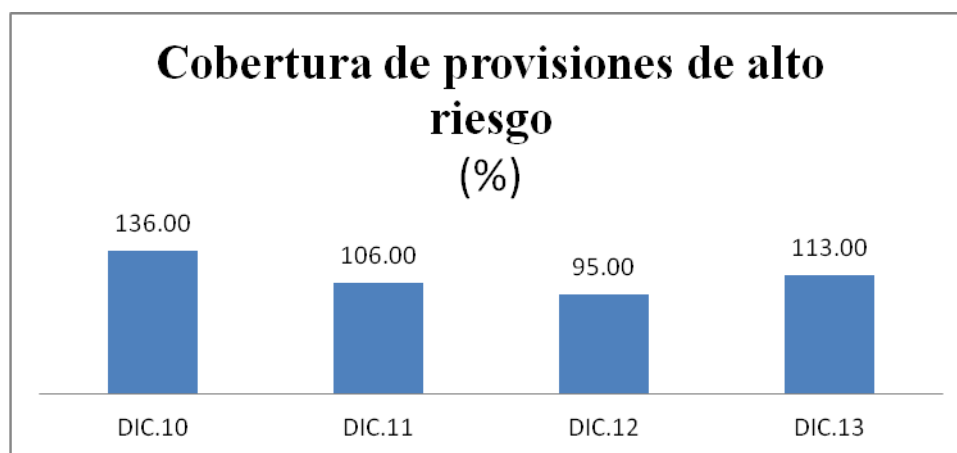
**Gráfico N° 09**



Fuente: Edpyme Alternativa

## 7. Cobertura de provisiones cartera de alto riesgo

El indicador de calidad de activos, medido por las provisiones respecto de la cartera de alto riesgo se ubicó en 113%, aumentando en 18% con referencia al año anterior que se posicionó en 95%



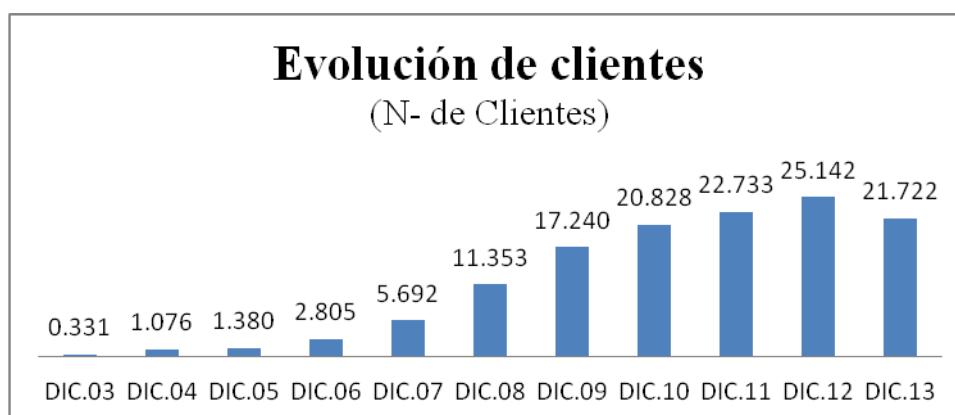
**Gráfico N° 10**

Fuente: Edpyme Alternativa

## 8. Evolución de clientes

El número de clientes para el año 2013 ascendió a 21,722 teniendo una disminución de 3,420 clientes con respecto al año anterior que se posicionó en 25,142 clientes.

**Gráfico N° 11**

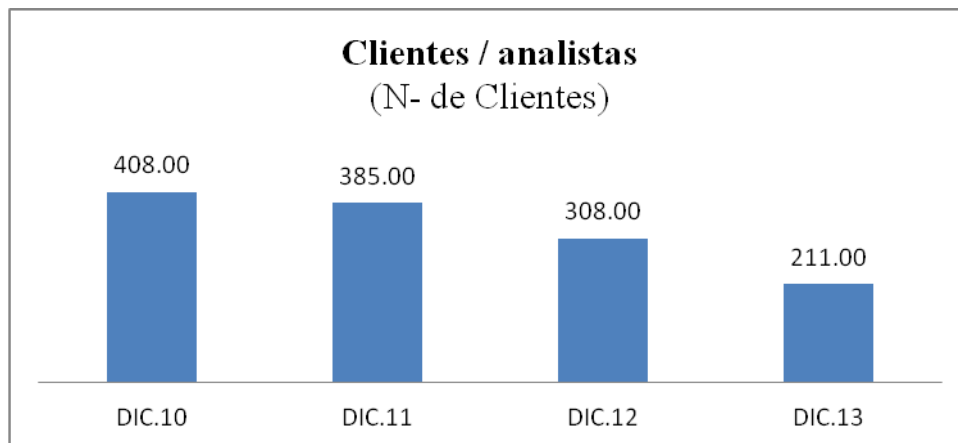


Fuente: Edpyme Alternativa

## 9. Indicadores de productividad

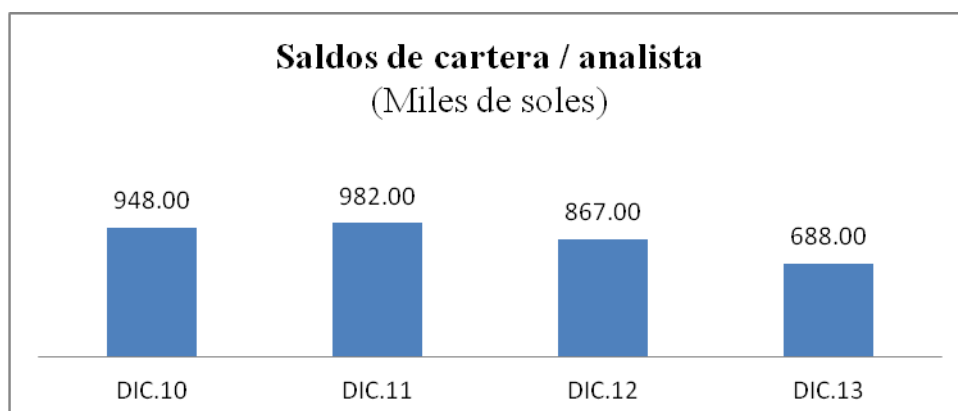
Nuestros indicadores de productividad se miden por dos ratios a nivel analista de crédito, unidad fundamental de nuestro negocio. El ratio Clientes/Analista a diciembre del 2013 fue de 231, mientras que el ratio de Saldos de Cartera/analista es de S/. 688 mil nuevos soles. El ratio cliente/analista al 2013 muestra un indicador menor al registrado el cierre del 2012 debido al despido en el último trimestre del 2013 de analistas

**Gráfico N° 12**



Fuente: Edpyme Alternativa

**Gráfico N° 13**



Fuente: Edpyme Alternativa

### 4.5.1.3. Gestión financiera

Durante la gestión del año 2013 se ha desestabilizado la empresa y se han perjudicado los principales indicadores económicos y financieros. Es preciso señalar que estos indicadores se han visto afectados sobretudo en el primer semestre 2013 debido a la reducción de cartera de créditos, sin embargo no se recuperan los indicadores por la disminución del segundo semestre 2013 ocasionando pérdidas para el término del periodo 2013.

**Tabla N° 11**

#### **Medidas de rentabilidad económica y financiera**

Cálculo de la rentabilidad de los activos (ROA)

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{utilidad operativa}}{\text{activo total}} * 100$$

Periodo 2012	Periodo 2013
643/83357*100 = 0.77%	(4534)/71870*100 = - 6.31%

Cálculo del retorno de la inversión (ROI)

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{Activo total}} * 100$$

Periodo 2012	Periodo 2013
427/83357 *100= 0.51%	(4004)/71870 * 100 = - 5.57%

Cálculo de la rentabilidad patrimonial (ROE)

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{capital}} * 100$$

Periodo 2012	Periodo 2013
427/ 17836 * 100 = 2.40%	(4004)/17190 * 100 = - 23.29%

Cálculo de rentabilidad sistema Du Pont

$$\text{Du Pont} = \frac{\text{utilidad antes de impuestos}}{\text{activo total}} * 100$$

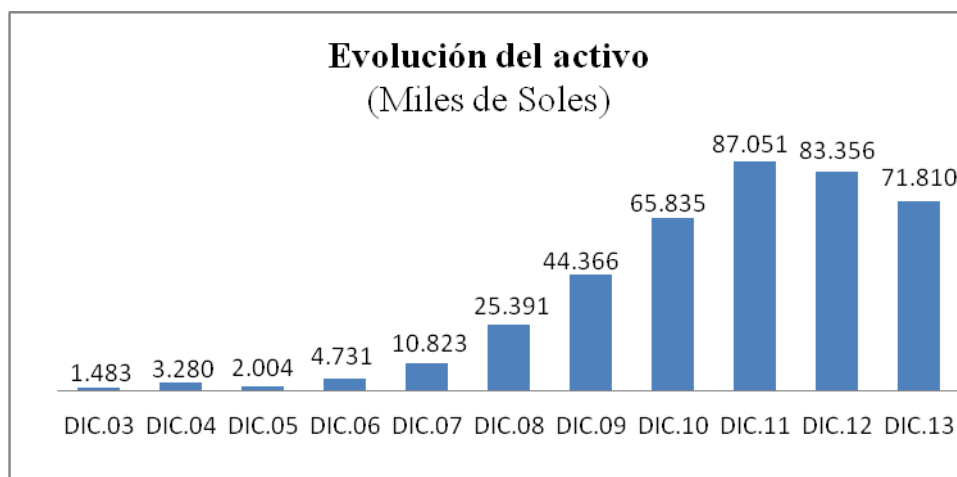
Periodo 2012	Periodo 2013
$799/83357 * 100 = 0.96\%$	$(4284)/ 71870 * 100 = -5.96\%$

Ratios financieros	Periodo 2012	Periodo 2013	Variación 2013
Rendimiento sobre los activos (ROA)	0.96%	- 5.96%	Negativo
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	0,51%	-5,57%	Negativo
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	2.40%	-23.29%	Negativo
Sistema Du Pont	0.96%	-5.96%	Negativo

### 1. Evolución del activo

Los Activos para el año 2013 ascendió a S/. 71,870 miles teniendo una disminución de 11,486 miles respecto al año anterior que se posicionó en S/. 83,356 miles.

**Gráfico N° 14**

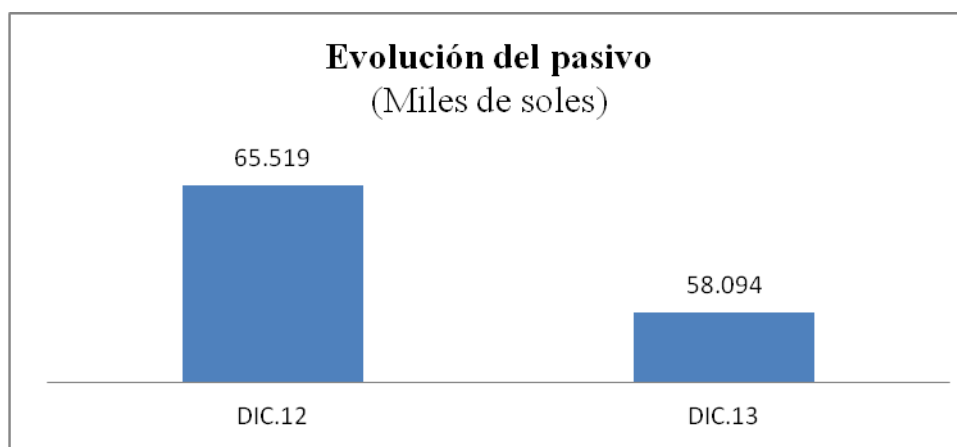


Fuente: Edpyme Alternativa

## 2. Evolución del pasivo

Los pasivos para el año 2013 ascendió a S/. 58,094 miles teniendo una disminución de 7,425 miles con respecto al año anterior que se posicionó en S/. 65,519 miles.

**Gráfico N° 15**

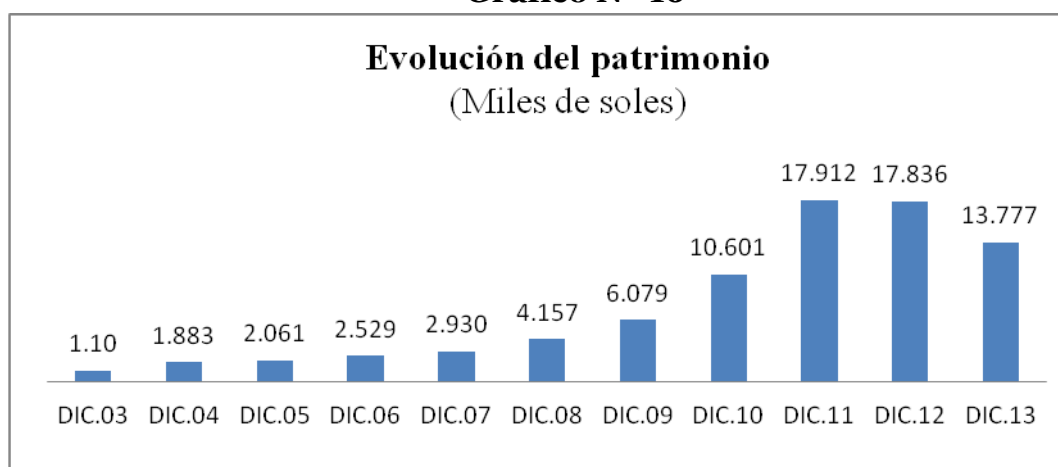


Fuente: Edpyme Alternativa

## 3. Evolución patrimonio

El patrimonio para el año 2013 ascendió a S/. 13,777 miles teniendo una disminución de 4,059 miles con respecto al año anterior que se posicionó en S/. 17,836 miles

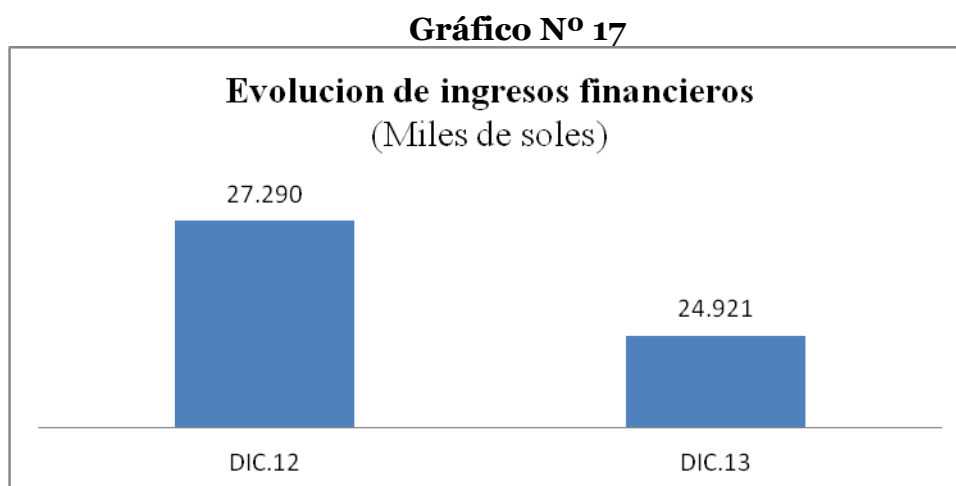
**Gráfico N° 16**



Fuente: Edpyme Alternativa

#### 4. Evolución de ingresos financieros

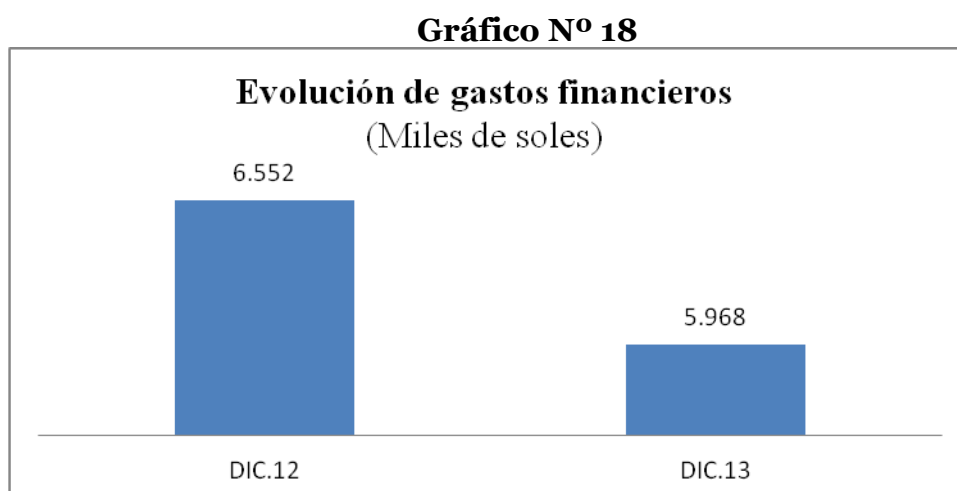
Al 31 de Dic. Del 2013 ascendió a S/. 24,921. esta disminución del S/. 2,369 miles se explica por la reducción de cartera de créditos en 8% durante el año 2013 y una reducción del rendimiento de cartera de 39.6% y 38.2% a Dic. 2013.



Fuente: Edpyme Alternativa

#### 5. Evolución de gastos financieros

Los gastos financieros al 31 Dic. 2013 ascendió a S/. 5,968. Esta disminución de S/. 584 miles se explica por la reducción de los Adeudos y Obligaciones Financieras de 14% durante el año 2013 a pesar del ligero incremento del costo de fondeo de 9.4% en Dic. 2012 a 9.6% en Dic. 2013.

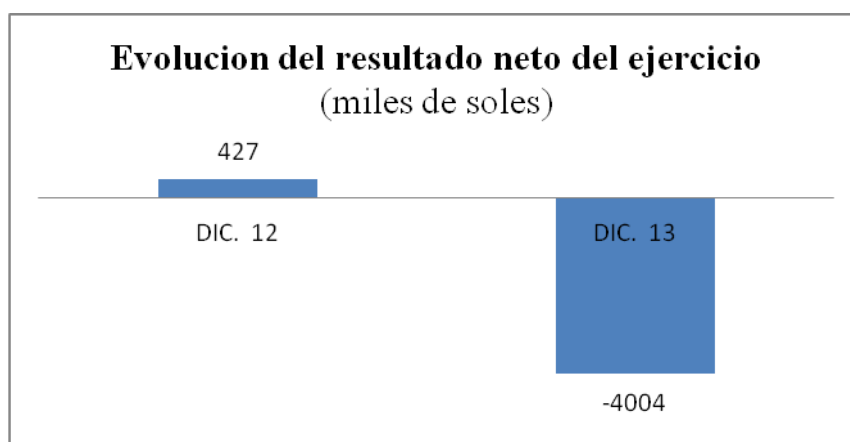


Fuente: Edpyme Alternativa

## 6. Evolución del resultado neto del ejercicio

A Dic. 2012 la utilidad neta llegó a S/. 427 miles de nuevos soles mientras que a Dic. 2013 se tiene una pérdida neta de S/. -- 4,004. Esta pérdida de la gestión del 2013 se explica por los incrementos en los gastos administrativos, incremento de los gastos de provisiones, ineficiencia del producto del control de la calidad de cartera y disminución del mismo etc.

**Gráfico N° 19**

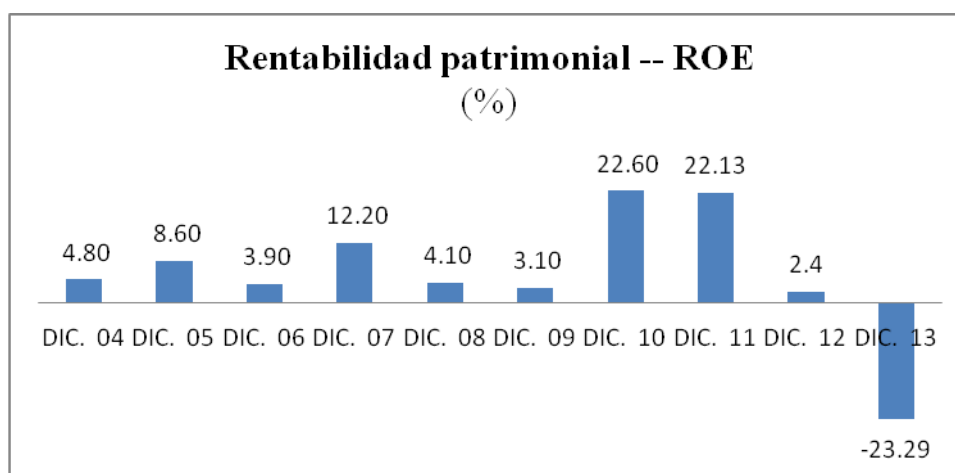


Fuente: Edpyme Alternativa

## 7. Rentabilidad patrimonial --ROE

Al 31 de Diciembre del 2013 la rentabilidad patrimonial ROE fue negativo en -23.29%.

**Gráfico N° 20**

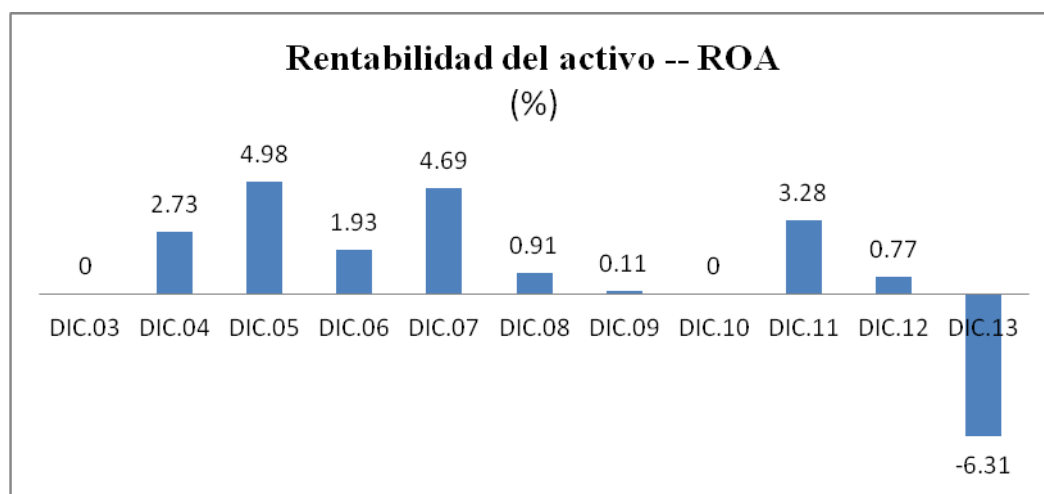


Fuente: Edpyme Alternativa

## 8. Rentabilidad del activo - ROA

Al 31 de Diciembre del 2013 la rentabilidad sobre los activos ROA fue negativo en -6.31%.

**Gráfico N° 21**

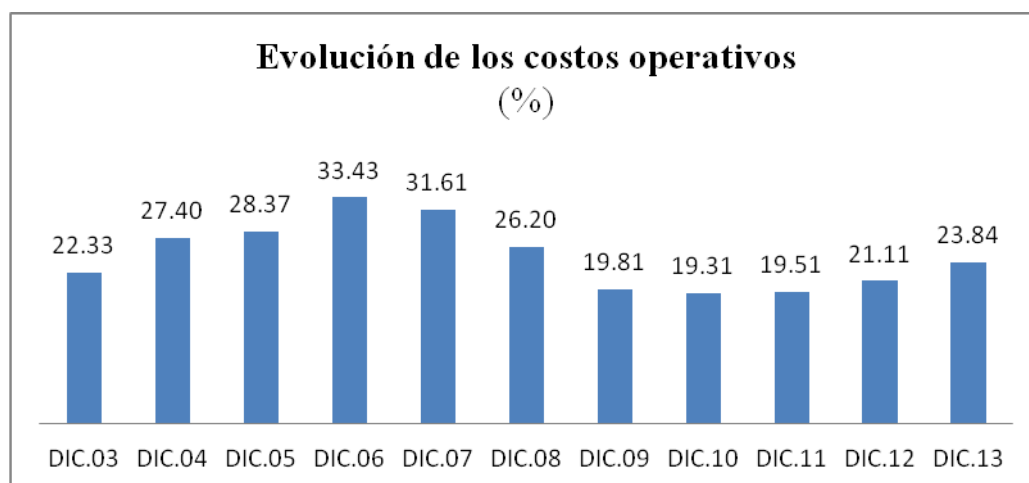


Fuente: Edpyme Alternativa

## 9. Evolución de los costos operativos:

A l 31 de Diciembre del 2013 el costo operativo descendió a 23.84% con un incremento del 12.9% con referencia al año anterior.

**Gráfico N° 22**

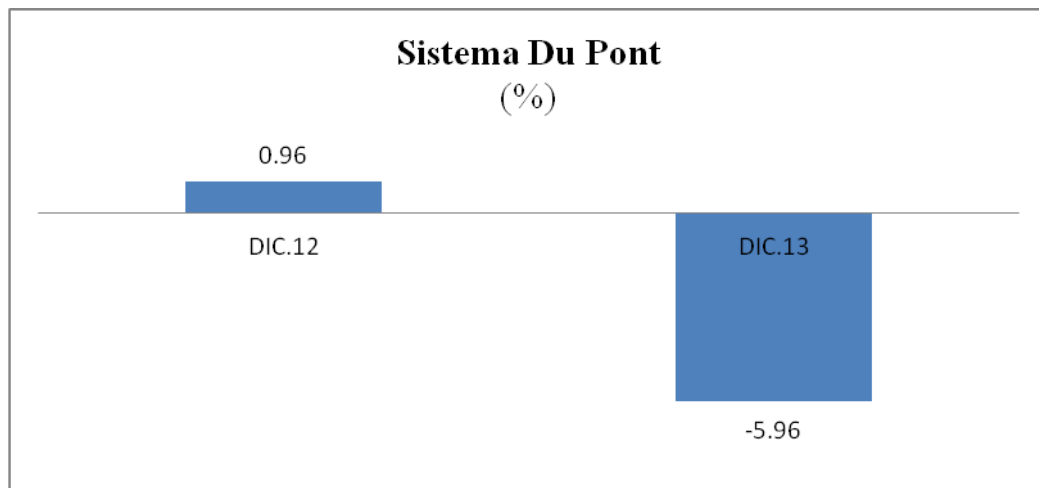


Fuente: Edpyme Alternativa

## 10. Sistema Du Pont

A l 31 de Diciembre del 2013 el sistema Du Pont fue negativo en -5.96% con referencia al año anterior que se posicionó en 0.96%.

**Gráfico N° 23**

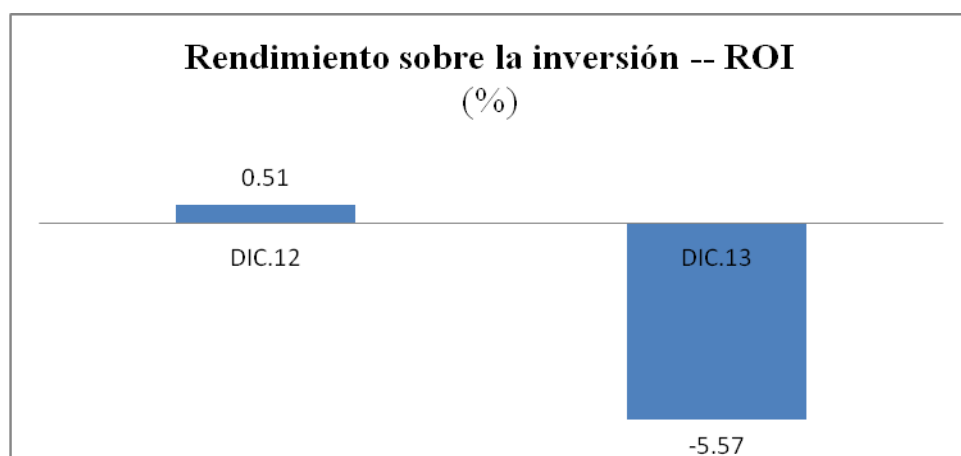


Fuente: Edpyme Alternativa

## 11. Rendimiento sobre la inversión (ROI)

A l 31 de Diciembre del 2013 el rendimiento sobre la inversión fue negativo en -5.57% con referencia al año anterior que se posicionó en 0.51%.

**Gráfico N° 24**



Fuente: Edpyme Alternativa

**Tabla N° 12**  
**Mediciones cualitativas y cuantitativas periodo 2013**

Gestión	Medidas	Datos históricos				Resultados
		Periodo 2012 Riesgo residual	Periodo 2013 Riesgo residual			Variación para el periodo 2013 Riesgo residual
<b>Gestión de riesgos</b> <b>Mediciones cualitativas</b>	Riesgo operacional Nivel de riesgo inherente / Eficacia de los controles = riesgo residual	Moderado 10 a 20 Tolerable 5 a 9,9 Aceptable < 5	Importante 20 a 30 Moderado 10 a 20 Tolerable 5 a 9,9			Importante 20 a 30 Moderado 10 a 20 Tolerable 5 a 9,9
Gestión	Medidas	Datos históricos				Variación para el periodo 2013
		Diciembre 2012 %	Diciembre 2012 en miles de Soles S/	Diciembre 2013 %	Diciembre 2013 en miles de Soles S/	Miles de soles S/ % N- de Clientes
<b>Gestión de negocios</b> <b>Mediciones cuantitativas</b>	Cartera de crédito		70,200.		64,703	Descendió en s/ 5,497
	Cartera atrasada		3,787		5,375	Ascendió en s/ 1,588
	Colocaciones		126,783		101,364	Descendió en s/ 25,419
	Morosidad	5.40%		8.43%		Ascendió en 3.03%
	Cartera en alto riesgo	7.82%		9.31%		Ascendió en 1.49%
	Cobertura de provisiones cartera atrasada	138%		126%		Descendió en 12%
	Cobertura de provisiones cartera de alto riesgo	95%		113%		Ascendió en 18%
	N° Clientes		25,192 N- de clientes		21,722 N- de clientes	Descendió en 3,470 clientes
	Indicadores de productividad clientes / analistas		308 clientes		231 clientes	Descendió en 77 clientes
	Indicadores de productividad saldos de cartera /		867,00		688,00	Descendió en s/ 179.00

	analistas					
<b>Gestión Financiera</b>  <b>Mediciones cuantitativas</b>	Activos		83,356		71,870	Descendió en s/ 11,486
	Pasivos		65,519		58,094	Descendió en s/ 7,425
	Patrimonio		17,836		13,777	Descendió en s/ 4,059
	Ingresos financieros		27,290		24,921	Descendió en s/ 2,369
	Gastos financieros		6,552		5,968	Descendió en s/ 584
	Utilidad neta del ejercicio		427		--4004	Ocasionando Pérdidas
	ROE	2.40%		--23.29%		Ocasionando Pérdidas
	ROA	0.77%		--6.31%		Ocasionando Perdidas
	Gastos De Administración (Costos Operativos)	21.11%		23.84%		Incremento en 12.93 %
	Sistema Du Pont	0.96%		-5.96%		Ocasionando pérdidas
	ROI	0.51%		-5.57%		Ocasionando pérdidas

Fuente: Edpyme Alternativa

- Según la evaluación realizada por medio del enfoque cualitativo muestra que los riesgos operativos para este periodo han incrementado su nivel de riesgo residual, lo que significa mayor agresividad de los riesgos.
- Y por medio del enfoque cuantitativo utilizando los ratios financieros se llegó a determinar que para el periodo 2013 la institución incurrió en pérdidas.

**Figura N° 06**

**Factores que determinaron el riesgo operacional y su incidencia en la rentabilidad de la Edpyme alternativa en la ciudad de Chiclayo, periodo 2013**

Proceso	Sub proceso	Tipo De Riesgo	Clasificación Del Riesgo	Clases De Riesgo	Factores de Riesgo ← (causa)	Nivel de riesgo residual Importante (alto)  Medición cualitativa	Principales Causas (problemas) ↔	Gestión de Negocios y Financiera	Ratios financieros →	Consecuencias Incidencia en la rentabilidad (efecto)  Medición cuantitativa
Procesos estratégicos	Gestión del desarrollo humano	Riesgo operacional	Administración de personas	Gestión de administración de Personas	Deficiencias en la contratación y gestión de cobertura de vacantes	importante	Quebrantos ocasionados por la fuga de talento, conocimiento y experiencia, puestos importantes sin cubrir, alta rotación de plantilla, etc.	Gestión de negocios	Indicadores de productividad saldos de cartera / analistas	Perdidas por la disminución en la productividad Saldos de Cartera/analista es de S/. 688 mil nuevos soles para el año 2013 teniendo una disminución de productividad de 179.00 en miles de soles con respecto al año 2012.
				Capacitación	Deficiencias, falta de capacitación o conocimiento	importante	Retrasos en la operación de los procesos de la financiera cuando el personal no cuenta con el conocimiento necesario para ejecutar ciertas actividades o cuando no esta debidamente capacitado y/o Actualizado.		Indicadores de productividad clientes / analistas	Perdidas por la disminución en la productividad Clientes/Analista a diciembre del 2013 fue de 231 clientes teniendo una disminución de 77 clientes con respecto al año 2012.

Fuente: Edpyme Alternativa

Proceso	Sub proceso	Tipo de riesgo	Clasificación del riesgo	Clases de riesgo	Factores de riesgo ← (causa)	Nivel de riesgo residual importante (alto) Medición cualitativa	Principales causas (Problemas) ↔	Gestión de negocios y financiera	Ratios financieros →	Consecuencias Incidencia en la rentabilidad (efecto) Medición cuantitativa
Procesos de las líneas de negocio	Otorgamiento de crédito	Riesgo operacional	Procesos	Controles deficientes	Deficiencias o falta de verificación para el otorgamiento de crédito	Importante	La deficiente gestión de la cartera de créditos que no observó las buenas prácticas de crédito en micro finanzas y que se apreció en el débil análisis de los créditos otorgados y la falta de una adecuada supervisión crediticia.	Gestión de negocios	Cartera de créditos	Perdidas por la disminución en la cartera de créditos, La cartera de créditos para el año 2013 ascendió a S/.64, 703 miles teniendo una disminución de 5,497 miles respecto al año 2012.
				Incumplimiento de la Normatividad	Incumplimiento a la normatividad crediticia	Importante	Las debilidades de control interno referido al incumplimiento de normativas y control de las operaciones de crédito.		Cartera en alto riesgo	Perdidas ocasionados por el incremento de exposición crediticia (cartera en alto riesgo 9.31%) aumentando en 1,49% con referencia al año anterior que se posicionó en 7.82% y monto total castigado el año 2013 (4.5 mm.)
			Fraude Interno	Robos y fraudes internos	Falsificación de Documentos	Importante	Manipulación de documentos Informativos, eventos de fraude y deshonestidad especialmente, en agencias lejanas de la oficina central.		morosidad	Perdidas por el incremento de la morosidad de 8.43%. Aumentando en 3.03% con referencia al año 2012 que se posicionó en 5.40%

Fuente: Edpyme Alternativa

Proceso	Sub proceso	Tipo de riesgo	Clasificación del riesgo	Clases de riesgo	Factores de riesgo ← (causa)	Nivel de riesgo residual Importante (alto) Medición cualitativa	Principales causas (problemas) ↔	Gestión de negocios y financiera	Ratios financieros →	Consecuencias Incidencia en la rentabilidad (efecto) Medición cuantitativa
Procesos de soporte	Administración / Logística	Riesgo operacional	Procesos	Controles deficientes	Segregación funcional	Importante	Inadecuada estructura organizacional, ausencia o inadecuada segregación de funciones, tareas, responsabilidades, Autoridad o deficiente utilización de las Mismas.	Gestión financiera	Gastos de administración (costos operativos)	Perdidas ocasionados por los altos costos operativos (23.84%) con bajos niveles de productividad y eficiencia con un incremento del 12.9% con referencia al año anterior.
			Infraestructura	Gastos innecesarios en infraestructura	Deficiencias en remodelación de muebles e inmuebles maquinaria y equipo	Importante	La falta de adecuado control de los gastos operativos acorde al crecimiento del negocio, en la remodelación de la red de agencias			
	SGCN / SGSI	Riesgo operacional	Procesos	Controles deficientes	Deficiencias en el plan operativo o plan estratégico	Importante	Falta de un adecuado Plan operativo o dirección estratégica: carente de una clara estrategia de negocios misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, fortalezas y debilidades para cada una de las áreas que conforman la financiera: área administrativa, área operativa, área financiera etc.	Gestión de negocios	Colocaciones	Perdidas por la disminución en las colocaciones, los desembolsos de créditos para el año 2013 ascendió a S/101,364 miles teniendo una disminución de 25,419 miles respecto al año anterior.

Fuente: Edpyme Alternativa

- Según la investigación realizada se concluye, que por la ineficiente gestión en la administración de personas, en los procesos, por el fraude interno suscitado por los trabajadores y por el mal manejo de los gastos en infraestructura, incidieron en gestión de negocios, como en gestión financiera, ocasionando pérdidas para la institución periodo 2013.

### 3. Etapa de control



Los controles corresponden a las medidas para mitigar el riesgo inherente con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto en caso de que dicho Riesgo se materialice.

Mediante estas medidas de control se deben tomar decisiones, y así poder determinar cual es el perfil de riesgo residual de la Edpyme alternativa, estas decisiones están Direccionadas a evitar, compartir, reducir y aceptar el riesgo.

Un tema fundamental en la etapa de control es la implementación y mantenimiento de un proceso para administrar la continuidad del negocio el cual debe incluir elementos como:

- Plan de prevención y atención de emergencias.
- Plan de administración de crisis.
- Planes de contingencia y capacidad de retorno a la operación normal

#### Dibujo N° 09

#### Etapa de Control



Fuente: Saro

#### Figura N° 07

### Tratamiento del riesgo residual

Categoría	Estrategia
Remover	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidir no promover una nueva actividad, producto o servicios que podrían dar lugar a riesgos</li> <li>• Prescindir de un área, producto o servicio</li> </ul>
Transmitir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de seguros contra pérdidas inesperadas importantes (seguro de danos)</li> <li>• Acuerdos contractuales con proveedores, clientes o socios de negocio</li> </ul>
Reducir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar los productos o servicios</li> <li>• Establecer niveles de tolerancia</li> <li>• Diseño de controles</li> </ul>
Aceptar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear reservas para hacer frente a posibles pérdidas</li> <li>• Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existentes.</li> </ul>

Fuente: Saro

- Según la investigación realizada se concluye que los controles internos identificados han tenido una eficacia de control baja para mitigar los riesgos operativos de la Edpyme Alternativa.

#### 4. Etapa de monitoreo



Es el proceso de seguimiento efectivo para facilitar la detección y corrección de las Deficiencias del SARO. Dicho seguimiento debe tener una periodicidad mínima trimestral y se realiza por medio de indicadores que evidencian los potenciales eventos de riesgo operativo, asegurando que los controles implementados están funcionando de forma oportuna y eficiente.

**Figura N° 08**

#### **Calificación del riesgo residual**

<p>Sí el riesgo residual tuvo una calificación de <b>“INACEPTABLE”</b> se debe informar a la alta dirección, Se requiere de acción inmediata.</p>
<p>Sí el riesgo residual tuvo una calificación de <b>“IMPORTANTE”</b> se debe informar a los subgerentes de área y se deben establecer planes para tratar el riesgo.</p>
<p>Sí el riesgo residual tuvo una calificación de <b>“MODERADO”</b> se deben establecer. Puntos de Control que permitan mitigarlo.</p>
<p>Sí el riesgo residual tuvo una calificación de <b>“TOLERABLE - ACEPTABLE”</b> no se requiere De ninguna acción adicional, el riesgo genera impactos bajos y estos son fácilmente remediados.</p>

Fuente: Saro

- Según la investigación realizada se concluye que: no se ha estado revisando Periódicamente el perfil del riesgo operacional de la Edpyme Alternativa, para asegurar que los riesgos residuales se encuentren en los niveles de aceptación establecidos por el comité de control interno, y se implementen las siguientes medidas de acuerdo al nivel del riesgo.

Según la investigación realizada se siguieron los Criterios de Admisión Basilea II modelo avanzado. De acuerdo a estos criterios se utilizaron las Metodologías Cualitativas (Cuestionarios, Kri's) y Metodologías Cuantitativas Motor De Cálculo (ratios financieros).

**Tabla N° 13**  
**Análisis vertical y horizontal**  
**Balance general**

	<b>2013</b> <b>S/</b> <b>(000)</b>	<b>%</b>	<b>2012</b> <b>S/</b> <b>(000)</b>	<b>%</b>	<b>DIF, SOLES</b>	<b>DIF. %</b>
Activo disponible						
Caja	521	0,724919994	819	0,98252096	-298	-57,19769674
Bancos y otras empresas del sistema financiero	2,204	0,003066648	7,428	0,00891107	-5,224	-237,0235935
Fondos sujetos a restricción	1,446	0,002011966	1,576	0,00189066	-0,13	-8,990318119
Rendimientos devengados del disponible	0	0	34	0,04078842	-34	0
	4,171	0,005803534	9,857	0,01182504	-5,686	-136,3222249
Cartera de créditos, neto	59,292	0,082498956	67,269	0,08069988	-7,977	-13,4537543
Inversiones permanentes	3	0,004174203	3	0,00359898	0	0
Inmueble, mobiliario y equipo, neto	5,035	0,007005705	3,8	0,00455871	1,235	32,5
Activo diferido por impuesto a la renta	578	0,804229859	348	0,41748144	230	66,09195402
Otros activos, neto	2,791	0,003883401	2,08	0,00249529	0,711	34,18269231
<b>Total activo</b>	<b>71870</b>	<b>100</b>	<b>83357</b>	<b>100</b>	<b>-11487</b>	<b>-15,98302491</b>

	<b>2013</b> <b>S/</b> <b>(000)</b>	<b>%</b>	<b>2012</b> <b>S/</b> <b>(000)</b>	<b>%</b>	<b>DIF, SOLES</b>	<b>DIF. %</b>
Pasivo y patrimonio neto						
Obligaciones con el público	48	0,066787255	319	0,38269132	-271	-84,95297806
Adeudados y obligaciones financieras a corto plazo	53,770	0,074815639	33,257	0,03989707	20,513	61,68024777
Adeudados y obligaciones financieras a largo plazo	2,826	0,0039321	30,904	0,03707427	-28,078	-90,85555268
Otros pasivos	1,449	0,00201614	1,041	0,00124885	0,408	39,19308357
<b>Total pasivo</b>	<b>58,093</b>	<b>0,080830666</b>	<b>65,521</b>	<b>0,07860288</b>	<b>-7,428</b>	<b>-11,33682331</b>
Patrimonio neto						
Capital social	17,190	0,023918186	16,81	0,02016627	0,38	2,260559191
Reserva legal	642	0,893279532	599	0,71859592	43	7,178631052
Resultados acumulados	-4,055	-	427	0,51225452	-431,055	-100,9496487
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>13,777</b>	<b>0,019169334</b>	<b>17,836</b>	<b>0,02139712</b>	<b>-4,059</b>	<b>-22,7573447</b>
<b>Total pasivo y patrimonio neto</b>	<b>71870</b>	<b>100</b>	<b>83357</b>	<b>100</b>	<b>-11487</b>	<b>-15,98302491</b>

Fuente: Edpyme Alternativa

**Tabla N° 14**  
**Análisis vertical y horizontal**  
**Estado de ganancias y pérdidas**

	2013		2012		DIF, SOLES	DIF. %
	S/ (000)	%	S/ (000)	%		
Ingresos financieros	24,922	-622,4275724	27,290	6,3911007	-2,368	-9,501645133
Gastos financieros	-5,968	149,0509491	-6,552	-1,53442623	0,584	-9,785522788
<b>Margen financiero bruto</b>	<b>18,954</b>	<b>-473,3766234</b>	<b>20,738</b>	<b>4,85667447</b>	<b>-1,784</b>	<b>-9,412261264</b>
Provisiones para créditos de cobranza dudosa	-6,230	155,5944056	-4,981	-1,16651054	-1,249	20,04815409
Recupero de provisión para incobrabilidad de créditos	228	-5694,305694	13	3,04449649	215,000	94,29824561
	<b>-6,002</b>	149,9000999	<b>-4,968</b>	-1,16346604	-1,034	17,2275908
<b>Margen financiero, neto</b>	12,952	-323,4765235	15,770	3,69320843	-2,818	-21,75725757
Ingresos por servicios financieros	512	-12787,21279	516	120,843091	-4,000	-0,78125
Gastos por servicios financieros	-707	17657,34266	-813	-190,398126	106,000	-14,99292786
<b>Margen operacional</b>	12,757	-318,6063936	15,473	3,6236534	-2,716	-21,29027201
Gastos de administración						
Gastos de personal	-11,100	277,2227772	-9,161	-2,14543326	-1,939	17,46846847
Gastos por servicios recibidos	-5,078	126,8231768	-4,778	-1,11896956	-0,300	5,9078
Impuestos y contribuciones	-264	6593,406593	-302	-70,7259953	38,000	-14,39393939
	<b>-16,442</b>	410,6393606	<b>-14,241</b>	-3,33512881	-2,201	13,38644934
<b>Margen operacional, neto</b>	-3,685	92,03296703	1,232	0,28852459	-4,917	133,4328358

Provisión, depreciación y amortización						
Depreciación de inmueble, mobiliario y equipo	-703	17557,44256	-428	-100,234192	-275,000	39,11806543
Amortización de intangibles						
Provisiones para incobrabilidad de cuentas por cobrar diversas	-143	3571,428571	-148	-34,6604215	5,000	-3,496503497
	<b>-849</b>	21203,7962	<b>-589</b>	-137,93911	-260,000	30,62426384
(Pérdida) utilidad de operación	-4,534	113,2367632	643	150,58548	-647,534	14281,73798
Otros ingresos, neto	250	-6243,756244	156	36,5339578	94,000	37,6
(Pérdida) utilidad del ejercicio antes del impuesto a la renta	-4284	106993,007	799	187,119438	-5083,000	118,6507937
Impuesto a la renta	280	-6993,006993	-372	-87,1194379	652,000	232,8571429
(Pérdida) utilidad neta	<b>-4,004</b>	100	<b>427</b>	100	-431,004	10764,33566

Fuente: Edpyme Alternativa

Formula análisis vertical  $24,922 / -4,004 * 100$

Formula análisis horizontal  $\frac{24,922 - 27,290}{24,922} * 100$

- Los aumentos más altos
- Las disminuciones más bajas

#### **4.5.1.4. Resultados de gestión**

##### **A. Diagnóstico de la investigación**

###### **1. Origen**

Los orígenes de los resultados de gestión obtenidos se debieron a un crecimiento agresivo en las colocaciones en los ejercicios anteriores y expansión geográfica, los cuales no fueron acompañados con un adecuado sistema de control interno (identificación, medición, control, monitoreo), y supervisión crediticia.

###### **2. Causas**

Las principales causas que originaron la pérdida del 2013 fueron:

- Quebrantos ocasionados por la fuga de talento, conocimiento y experiencia, puestos importantes sin cubrir, alta rotación de plantilla, etc.
- Retrasos en la operación de los procesos de la financiera cuando el personal no cuenta con el conocimiento necesario para ejecutar ciertas actividades o cuando no está debidamente capacitado y/o Actualizado.
- La deficiente gestión de la cartera de créditos que no observó las buenas prácticas de crédito en micro finanzas y que se apreció en el débil análisis de los créditos otorgados y la falta de una adecuada supervisión crediticia.
- Las debilidades de control interno referido al incumplimiento de normativas y control de las operaciones de crédito.
- Eventos de fraude y deshonestidad especialmente, en agencias lejanas de la oficina central.
- Falta de un adecuado Plan operativo o dirección estratégica: carente de una clara estrategia de negocios misión, visión, objetivos, estrategias,

políticas, fortalezas y debilidades para cada una de las áreas que conforman la financiera: área administrativa, área operativa, área financiera etc.

- Inadecuada estructura organizacional, ausencia o inadecuada segregación defunciones, tareas, responsabilidades, autoridad o deficiente utilización de las mismas.
- Falta de adecuado control de los gastos operativos acorde al crecimiento del negocio en la remodelación de la red de agencias.

### **3. Factores de riesgo**

Los principales factores de riesgo que originaron la pérdida del 2013 fueron:

- Deficiencias en la contratación y gestión de cobertura de vacantes
- Deficiencias, falta de Capacitación o Conocimiento
- Deficiencias o falta de verificación para el otorgamiento de crédito
- Incumplimiento a la normatividad crediticia
- Falsificación de Documentos
- Segregación funcional
- Deficiencias en remodelación de muebles e inmuebles maquinaria y equipo
- Deficiencias en el plan operativo o plan estratégico

### **4. Consecuencias**

Al cierre del año 2013 Edpyme Alternativa arrojó pérdidas acumuladas por S/. 4,004 Mil, con una cartera de créditos de S/. 64,703 Miles de soles. Los indicadores de calidad de activos ascendieron, Cobertura de provisiones Cartera Atrasada a S/5,373 en miles de soles y para la morosidad ascendió a 8.43% y los indicadores de eficiencia medido mediante el costo operativo sobre cartera promedio ascendieron a 23.84%. Los

indicadores de rentabilidad ROA y ROE fueron negativos en -6.31% y -23.29% respectivamente, la disminución de las colocaciones en los Desembolsos de créditos para el año 2013 descendió a S/101,364 miles de soles, teniendo una disminución de 25,419 miles de soles respecto al año anterior.

El deterioro de la cartera crediticia ocasionó pérdidas en el ejercicio 2013, lo que originó la no renovación y/o acceso al financiamiento, restringiéndose la liquidez y el nivel de colocaciones y cartera a finales de noviembre 2013. Como consecuencia de lo expuesto, el 22 de Noviembre de 2013 la Edpyme Alternativa llegó a su punto mínimo de liquidez.

Metodologías cualitativas (Cuestionarios, KRI'S)

Utilización, en el sistema de cálculo del riesgo operacional, de análisis de escenarios y factores que reflejen el entorno del negocio y los sistemas de control interno.

Utilización, en el sistema de cálculo del riesgo operacional, de datos internos y datos externos.

Metodologías cuantitativas, motor de cálculo

Identificación de eventos situados en las "colas" de la distribución de probabilidad (criterio de solidez).

Cálculo basado en 5 años mínimo de observación de datos internos de pérdida (3 años la primera vez que se utilice el modelo avanzado).

Según la investigación realizada se concluye dando respuesta a la interrogante planteada ¿Qué factores determinan el riesgo operacional de la Edpyme Alternativa y su incidencia en la rentabilidad en la ciudad de Chiclayo en el periodo 2013? Según como lo indican las figuras anteriores.

#### **4.5.2. Discusión de la investigación**

Al describir y analizar los hallazgos descritos en los resultados de la investigación, se obtuvo información que permitió responder a cada uno de los objetivos específicos planteados en la investigación; a continuación se describen cada uno de ellos con el sustento específico:

##### **1. Conocer el sector en el que opera la Edpyme Alternativa**

Al concluir el 2013 Edpyme Alternativa, entidad del sector financiero ofreció sus servicios en 9 agencias, 2 oficinas especiales y 4 oficinas compartidas con el Banco de la Nación, Todas ellas distribuidas en 4 departamentos del país.

##### **2. Analizar e identificar los orígenes que incidieron en el incumplimiento de los objetivos de la institución en el periodo 2013**

Los orígenes de los resultados de gestión obtenidos se debieron a un crecimiento agresivo en las colocaciones en los ejercicios anteriores y expansión geográfica, Los cuales no fueron acompañados con un adecuado sistema de control interno y supervisión crediticia.

##### **3. Identificar y evaluar las causas, que incidieron en el incumplimiento de los objetivos de la institución.**

La Edpyme alternativa contó con, Quebrantos ocasionados por la fuga de talento, conocimiento, experiencia, Retrasos en la operación de los procesos de la financiera el personal no cuento con el conocimiento necesario para ejecutar ciertas actividades, un plan operativo, carente de una clara estrategia de negocios, lo que genera ascenso en la cartera de créditos, además de una estructura organizativa no resuelta, lo que repercutió en altos costos operativos, las debilidades del sistema de control interno, referido al incumplimiento de normativas, la deficiente gestión de la cartera de créditos que no observo las buenas prácticas de crédito en micro finanzas, y la falta de

un adecuado control de los gastos operativos, acorde al crecimiento del negocio, hechos que incidieron en el incumplimiento de los objetivos de la institución ocasionando pérdidas.

#### **A. Procesos estratégicos**

- **Subproceso, gestión del desarrollo humano**

**Quebrantos ocasionados por la fuga de talento, conocimiento y experiencia, puestos importantes sin cubrir, alta rotación de plantilla, etc.**

Según, Chiavenato (2002). “Gestión del recurso humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación de desempeño”.

Rivas (2002).Indica que antes de empezar a seleccionar al personal se debe hacer un análisis de puestos, donde se analizara lo que requiere la empresa en cuanto a educación del candidato, experiencia, responsabilidad que tendrá, habilidades que debe tener.

Teniendo en cuenta los párrafos antes mencionados, del reclutamiento del personal se recomienda evaluar al personal si están actos para ocupar dichos puestos en manera de conocimientos, ética y valores para no perjudicar los intereses de la institución.

**Retrasos en la operación de los procesos de la financiera cuando el personal no cuenta con el conocimiento necesario para ejecutar ciertas actividades o cuando no está debidamente capacitado y/o Actualizado.**

Para, Werther& Davis (1992). Es una actividad que se enseña a los empleados como forma de desempeñar su puesto actual.

Chiavenato, Idalberto (1993). Indica que es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

Al respecto, Blake, O. (1997). Es un proceso para incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en los miembros de una organización, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

Teniendo en cuenta los párrafos antes mencionados, del conocimiento del personal se recomienda capacitar al personal para mejorar su productividad y eficiencia que sería en favor de la institución.

## **B. Procesos de las líneas de negocio**

- **Subproceso, otorgamiento de créditos**

**La deficiente gestión de la cartera de créditos que no observo las buenas prácticas de crédito en micro finanzas y que se apreció en el débil análisis de los créditos otorgados y la falta de una adecuada supervisión crediticia**

Para Elizondo (2006). Define al sistema de vigilancia como la demanda de información que exprese su cuantía, la comparación entre lo planteado y lo realizado, que requieren conocer mediante información los logros planteados. De este modo la definición aportada por Serra y Burgueño (2004).La vigilancia es una secuencia planificada de observaciones y medidas para demostrar que los sistemas se encuentran bajo control. De este modo el sistema de vigilancia según el autor antes indicado...“se encarga de que las

acciones formativas se estén llevando a cabo, conforme a la planificación efectuada.

Teniendo en cuenta los párrafos antes mencionados, del sistema de control interno y de la supervisión crediticia de la institución, se recomienda a los encargados de evaluar estas situaciones y que quede plasmado dentro de sus manuales de riesgo para que no se repitan a futuro.

**Las debilidades del sistema de control interno, referido al incumplimiento de normativas, y control de las operaciones de crédito.**

Sudeban (2006). Afirma que el riesgo operacional es la probabilidad de daños potenciales y pérdidas motivados a las formas de organización y a la estructura de sus procesos de gestión, debilidades en los controles internos, errores en los procesamientos de operaciones, fallas de seguridad e inexistencia o desactualización en sus planes de contingencia del negocio.

**Eventos de fraude y deshonestidad, especialmente en agencias lejanas de la oficina central.**

Para Bello (2009). Fraude de empleados: puede ser directo, mediante sustracción de fondos, títulos valores u otros activos propiedad de la institución, o indirectos mediante la aprobación de fondos o títulos valores pertenecientes al cliente, quienes pudieran ejercer acciones legales contra el banco.

Teniendo en cuenta los párrafos anteriores y la problemática, se recomienda que los encargados de velar por los intereses de la institución, tengan la obligación de identificar y evaluar estos tipos de eventos, para fortalecer los niveles de control interno mediante mejora de procesos y automatización de parte de ellos, y previo retiro de personal involucrado en eventos de fraude y deshonestidad.

### C. Procesos de soporte

- **Subproceso, área administrativa / logística**

**Falta de un adecuado plan operativo o dirección estratégica: carente de una clara estrategia de negocios misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, fortalezas y debilidades para cada una de las áreas que conforman la financiera: área administrativa, área operativa, área financiera, etc.**

Fred, D. (2003). Da a conocer que la dirección estratégica es la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ejerciendo control en su propio destino.

Con los párrafos expuestos anteriormente, se establece que la misión, visión, objetivos y políticas es fundamental para la correcta dirección estratégica de la financiera, pues mediante éstas se inicia la ventaja competitiva. Se determinó que la causa se debe al descuido del administrador, al no haber realizado la coordinación eficaz para plasmar y dar a conocer a sus trabajadores cuál es el plan operativo más adecuado para la financiera

**Inadecuada estructura organizacional, ausencia o inadecuada segregación de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad o deficiente utilización de las mismas.**

Hernández C. (2007). Afirma que el organigrama representa la estructura formal de una organización. Es un gráfico compuesto por una serie de rectángulos, que representan los cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que presentan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización.

Elorreaga M. (2008). Detalla que es indispensable que las empresas cuenten con cuadro de organización, claro y bien planeado en donde se defina la distribución de las obligaciones y responsabilidades en general, para el desarrollo de un buen sistema de control interno, contable, administrativo y financiero.

Teniendo en cuenta el párrafo anterior y la problemática, se recomienda que la financiera, reestructure el organigrama que ahora posee, y actualice su información, clasificando y detallando los cargos y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la financiera.

**La falta de adecuado control de los gastos operativos acorde al crecimiento del negocio en la remodelación de la red de agencias.**

Según Ortiz (2005). “Los riesgos operativos incorporan situaciones externas no controladas por empresas y condiciones internas susceptibles de administrar por parte del equipo directivo que pueden causar serios traumatismos comerciales y financieros”, si no reciben acciones correctivas oportunas que conducen a alcanzar el empleo en la capacidad instalada.

Teniendo en cuenta el párrafo anterior y la problemática, se recomienda que la plana administrativa tenga cuidado en realizar gastos innecesarios, que no estén al acorde del negocio porque esto traerá como consecuencias la baja de rentabilidad y ocasionar pérdidas.

**4. Identificar y medir los factores de riesgo, junto con los controles internos, que incidieron en el incumplimiento de los objetivos de la institución.**

Según Ortiz (2005). Plantea que cada organización encara riesgos concretos propios de la actividad económica desarrollada, de los mercados

que atiende, de la naturaleza de los activos y pasivos, de sus políticas de financiamiento e inversión, del sectores competitivo donde participa, de su grado de modernización, de su imagen ante los sectores a quienes sirve, de su situación financiera, es claro que estos elementos tienen una incidencia en los diferentes factores de riesgo existentes. Por lo cual se puede decir que existen factores de riesgo de fraude unos factores son las determinantes que otros y depende del tipo de organización y de sus características propias y las del sector.

Los principales factores de riesgo de nivel de riesgo residual importante (alto) que suscitaron en el periodo 2013 fueron: Deficiencias en la contratación y gestión de cobertura de vacantes, Deficiencias, falta de Capacitación o Conocimiento, Deficiencias o falta de verificación para el otorgamiento de crédito, Incumplimiento a la normatividad crediticia, Falsificación de Documentos, Segregación funcional, Deficiencias en remodelación de muebles e inmuebles maquinaria y equipo, Deficiencias en el plan operativo o plan estratégico.

##### **5. Determinar y evaluar las consecuencias que incidieron en el incumplimiento de los objetivos de la institución.**

Según, Apaza, M. (2006). Es el indicador más relevante para medir el éxito de un negocio.

Para, Lizcano J. (2004). “la rentabilidad puede considerarse, a nivel general, como la capacidad o aptitud de la empresa de generar un excedente a partir de un conjunto de inversiones efectuadas. Por tanto, se puede afirmar que la rentabilidad es una concreción del resultado obtenido a partir de una actividad económica de transformación, de producción, y/o de intercambio.”

Se determinó que el deterioro de la cartera crediticia ocasionó pérdidas en el ejercicio 2013, lo que originó la no renovación y/o acceso al financiamiento, restringiéndose la liquidez y el nivel de colocaciones y cartera

a finales de noviembre 2013. Como consecuencia de lo expuesto, el 22 de Noviembre de 2013 la Edpyme Alternativa llegó a su punto mínimo de liquidez.

Al cierre del año 2013 Edpyme Alternativa arrojó pérdidas acumuladas por S/. 4,004 Mil, con un portafolio de cartera de S/. 64,703 Mil. Los indicadores de calidad de activos ascendieron para la cartera atrasada a 121% y para la cartera de alto riesgo a 8.43% y los indicadores de eficiencia medido mediante el costo operativo sobre cartera promedio ascendieron a 23.84%. Los indicadores de rentabilidad ROA y ROE fueron negativos en -4.8% y -24.43% respectivamente.

**6. Ante esta situación proponer un conjunto de acciones, destinadas a restablecer la normal situación económica y financiera de Edpyme Alternativa.**

Según, la norma UNE-EN ISO 9000: (2005). Una acción correctiva es una acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad detectada u otra situación indeseable. Es diferente a “Corrección” mediante la cual sólo se elimina o repara la no conformidad detectada, no su causa.

**A. Medidas correctivas primarias**

- Se recomienda la elaboración de un Nuevo Plan Operativo que contenga las siguientes acciones (Medidas Correctivas).
- Restricción de ciertos productos de colocaciones focalizando el crecimiento en productos con montos menores y de corto plazo que permitan una alta recuperabilidad del capital (periodicidad mensual o menor).
- Instalar un programa de recuperación de cartera y manejo de índices de morosidad a través de análisis de cosechas y estimados de pérdida

esperada y mayor dinamismo en la cobranza y recuperaciones judiciales (incluye castigos).

- Cumplimiento con todas sus obligaciones en los plazos previstos con los acreedores sin alterar la liquidez.
- Reducción de costos operativos que permitan manejar la eficiencia y productividad y generar margen operativo positivo.
- Modificación y cambio de la estructura organizacional de la Edpyme que ayudara a la implementación de un nuevo plan estratégico.
- mayor participación en la supervisión, que permita identificar riesgos en los procesos y sub procesos
- Fortalecimiento de órganos de control, que permitan manejar las debilidades, en el sistema de control interno.

### **B. Medidas correctivas secundarias**

- Iniciar un programa de preparación de nuevos analistas de créditos en la “escuelita” de la Edpyme Alternativa que se sustente en tres pilares:
  - Mejorar las bandas salariales de los analistas de crédito para generar una “barrera” de salida, especialmente para los mejores.
  - Contratar nuevos analistas y un administrador con experiencia en el área de negocios.
  - Apoyar la gestión crediticia de las demás agencias con el grupo de analistas de la escuela, además de apoyo focalizado en marketing.

## **V. Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

- Al concluir el 2013 Edpyme Alternativa, entidad del sector financiero ofreció sus servicios en 9 agencias, 2 oficinas especiales y 4 oficinas compartidas con el Banco de la Nación, Todas ellas distribuidas en 4 departamentos del país.
- los orígenes de los resultados de gestión obtenidos se debieron a un crecimiento agresivo en las colocaciones en los ejercicios anteriores y expansión geográfica, los cuales no fueron acompañados con un adecuado sistema de control interno, y supervisión crediticia.
- Las causas que se originaron, quebrantos ocasionados por la fuga de talento, conocimiento y experiencia, puestos importantes sin cubrir, alta rotación de plantilla. Retrasos en la operación de los procesos de la financiera cuando el personal no cuenta con el conocimiento necesario para ejecutar ciertas actividades o cuando no está debidamente capacitado y/o Actualizado. Además de la falta de un adecuado plan operativo o dirección estratégica: carente de una clara estrategia de negocios misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, fortalezas y debilidades para cada una de las áreas que conforman la financiera: área administrativa, área operativa, área financiera, área de riesgos etc. Inadecuada estructura organizacional, ausencia o inadecuada segregación de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad o deficiente utilización de las mismas. Las debilidades del sistema del control interno referido al incumplimiento de normativas y control de las operaciones de crédito y que se reflejaron en eventos de fraude y deshonestidad especialmente, en agencias lejanas de la oficina central. La deficiente gestión de la cartera de créditos que no observo las buenas prácticas de crédito en micro finanzas y que se apreció en el débil análisis de los créditos otorgados y la falta de una adecuada supervisión

crediticia. La falta de adecuado control de los gastos operativos acorde al crecimiento del negocio.

- Los factores de riesgo suscitados son: Deficiencias en la contratación y gestión de cobertura de vacantes, deficiencias falta de capacitación o conocimiento, deficiencias o falta de verificación para el otorgamiento de crédito, incumplimiento a la normatividad crediticia, falsificación de documentos, segregación funcional, deficiencias en remodelación de muebles e inmuebles maquinaria y equipo, deficiencias en el plan operativo o plan estratégico.
- Todos estos eventos trajeron como consecuencia, el deterioro de la cartera crediticia ocasionando pérdidas, lo que originó la no renovación y/o acceso al financiamiento restringiéndose la liquidez y el nivel de colocaciones y cartera a finales de noviembre 2013. de lo expuesto, el 22 de Noviembre de 2013 la Edpyme Alternativa llegó a su punto mínimo de liquidez (crisis de liquidez).
- Por tal motivo se vio la necesidad de someter este problema a discusión para proponer un conjunto de acciones destinadas a restablecer la normal situación económica y financiera de la Edpyme Alternativa.

**Nota:** Mediante estas conclusiones se dieron respuesta a los objetivos específicos planteados.

## **Recomendaciones**

- Se recomienda la elaboración de un nuevo plan operativo o plan estratégico, orientado a una clara estrategia de negocios y además que contenga las siguientes acciones (Medidas Correctivas).

### **Gestión de negocios**

- Restricción de ciertos productos de colocaciones focalizando el crecimiento en productos con montos menores y de corto plazo que permitan una alta recuperabilidad del capital (periodicidad mensual o menor).
- Instalar un programa de recuperación de cartera y manejo de índices de morosidad a través de análisis de cosechas y estimados de pérdida esperada y mayor dinamismo en la cobranza y recuperaciones judiciales (incluye castigos).

### **Gestión financiera**

- Cumplimiento con todas sus obligaciones en los plazos previstos con los acreedores sin alterar la liquidez.
- Reducción de costos operativos que permitan manejar la eficiencia y productividad y generar margen operativo positivo.
- Modificación y cambio de la estructura organizacional de la Edpyme que ayudará a la implementación de un nuevo plan estratégico.

### **Gestión de riesgos**

- Mayor participación en la supervisión, que permita identificar riesgos en los procesos y sub procesos.
- Fortalecimiento de órganos de control, que permitan manejar las debilidades, en el sistema de control interno.

- Se recomienda Iniciar un programa de preparación de nuevos analistas de créditos en la “escuelita” de la Edpyme Alternativa que se sustente en tres pilares:
  - Mejorar las bandas salariales de los analistas de crédito para generar una “barrera” de salida, especialmente para los mejores.
  - Contratar nuevos analistas y un administrador con experiencia en el área de negocios.
  - Apoyar la gestión crediticia de las demás agencias con el grupo de analistas de la escuela, además de apoyo focalizado en marketing.

**Nota:** Mediante estas recomendaciones se pretendió dar solución a la situación problemática de la institución.

## VI. Referencias bibliográficas

Ángeles, O. y Gay, S. (2000). *Análisis de estados contables. Diagnóstico económico-financiero*. 1a. Ed. Barcelona: Pearson Educación S.A.

Amat, O. (2008). *Análisis económico-financiero*. 1a. Ed. Barcelona: Gestión 2000.

Apaza, M. (2006). *Consultor Financiero*.1a. Ed. Lima: Instituto Pacífico S.A.C.

Arce (2005). *La Identificación de los riesgos*.3a. Ed. España: McGraw-Hill.

Alexander, (2003). *La gestión del riesgo operacional*.2a. Ed. Universidad de Cantabria.

Burbano, J. y Ortiz, A. (1995). *Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. 2a. Ed. Colombia: Mc.Graw-Hill Interamericana S.A.

Basel. (2011). *Tratado de Auditoría*. 1a, 2a. Ed. Buenos Aires: La Ley.

Buchelt&Unteregger (2003). *Cuantificación del Riesgo operacional en BsileaII*.3a. Ed. España: McGraw-Hill.

Bravo, M. (2003). *Auditoría Integral: evaluación y análisis de todas las áreas funcionales de una empresa y del ecosistema acorde con los principios, métodos y procedimientos actualizados*. 1a. Ed. Lima: FECAT.

Cárdenas (2006). *Identificación de los riesgos de control*. 1a. Ed.Madrid:Eudema

Cano (2005).citado por Estupiñán (2006).*Factores que inciden en el riesgo operacional*.2a. Ed. Colombia: McGraw Hill Interamericana, S.A.

- Chernobai et al., (2006). *Riesgo Operacional*. 3a. Ed. España: McGraw-Hill.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. 1a. Ed. Buenos Aires: Granica S.A.
- Pelegrin, Edmundo (2004). *Administración de riesgos*. 3a. Ed. España: McGraw-Hill.
- Espiñeira, Sheldon y Asociados (2008). *Gestión Integral de Riesgo* (Edición conjunta ESA y UCAB). Tomo 1. Venezuela: Publicaciones UCAB
- Elizondo (2006). *Sistema de vigilancia: como la demanda de información que exprese su cuantía*. 4a. Ed. Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Elorreaga M. (2008). *La importancia Universal del Control Interno Contable, Administrativo, Financiero en el Sistema Empresarial*. Tomo II. Chiclayo. Perú.
- Flores J. (2007). *Análisis e interpretación de estados financieros: Teoría y práctica*. 1a. Ed. Lima: CECOF Asesores E.I.R.L.
- Fragoso (2002). *Administración de los Riesgos Financieros*. 3a. Ed. España: McGraw-Hill
- Frame, (2003). *Gestión del riesgo en las Organizaciones: Una Guía para los gerentes*. 3a. Ed. Buenos Aires: Osmar D. Buyattieuropa
- Fred, D. (2003). *Dirección Estratégica*. 9a. Ed. Editorial Mexicana.
- Gitman Lawrence, J. (1992). *Fundamentos de Administración Financiera*. 2a. Ed. México Harla S.A.
- Hernández, C. (2007). *El organigrama*. 2a. Ed. Costa Rica: Juricentro.
- Ibáñez M. (2009). *Administración de recursos humanos en la empresa*. 2a. Ed. Lima: Editorial San Marcos I.R.L.

López García, Juan (2004). *Administración de los Riesgos de Control Interno*. 3a. Ed. España: McGraw-Hill

López Pascual Joaquín (2008). *Gestión Bancaria*. 3a. Ed. España: McGraw-Hill.

Koprinarov (2005). *Riesgo empresarial y su gestión opinión y análisis* 10a. Ed. México: Interamericana.

Mignola&Ugoccioni. (2006). *Cuantificación del riesgo operacional en Basilea II*. 2a. Ed. España: McGraw-Hill

Mark M. Davis Nicolás. (2001). *Fundamentos de Dirección de Operaciones*. 3a. Ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

Nieto (2005). *Gestión del riesgo operacional en la banca universal venezolana*. 2a. Ed. Venezuela: Mc Graw Hill Interamericana, S.A.

Ortiz, A. (2005). *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*. 2a. Ed. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, S.A.

Rodriguez&Corbetta, (2007). *Responsabilidad Social Corporativa: Hot Topics*. 3a. Ed. Argentina: Hot Topics.

Toro Fonteboa y Armada (2005). *Gestión de riesgos*. 3a. Ed. España: McGraw-Hill.

Walsh, C. (2001). *Ratios fundamentales de gestión empresarial: Como analizar y Controlar los aspectos que marcan el valor de las empresas*. 1a. Ed. España: Pearson.

Serra y Buguño (2004). *La vigilancia es una secuencia planificada de observaciones y medidas*. 4a. Ed. Colombia: McGraw Hill Interamericana, S.A.

Yaresca P. y Álvarez E. (2006). *Auditoría: Fundamentos con un enfoque moderno*. 3a. Ed. Lima: Santa Rosa S.A.

Dorta Velásquez, José Andrés (2004). *La evaluación de riesgos*. Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/ped-jadv.htm>

Gonzalo Alonzo, Félix (2000). *Gerencia de Riesgos*. Recuperado de [http://www.icaei.es/publicaciones/anales\\_get.php?id=472](http://www.icaei.es/publicaciones/anales_get.php?id=472)

David HillsonPMP (2006). *Tres tiempos de la identificación del riesgo*. Recuperado de <http://www.risk-doctor.com/pdf-briefings/risk-doctor27s.pdf>

Comité de Basilea (2001). *El modelo de distribución de pérdidas agregadas*. Recuperado de [http://www.uibcongres.org/imgdb/archivo\\_dp03639.pdf](http://www.uibcongres.org/imgdb/archivo_dp03639.pdf)

Jobst, (2007). *Medición del riesgo operacional*. Recuperado de <http://www.exeedu.com/publishing.cl/strategy...bus.../4-SM29-13-full.pdf>

Masood&Fry,(2012). *Medición del riesgo operacional*. Recuperado de <http://www.exeedu.com/publishing.cl/strategy...bus.../4-SM29-13-full.pdf>

Sánchez, Ballesta Juan Pedro (2002). *Análisis de Rentabilidad de la Empresa*. Recuperado de <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>

Jobst, (2007). *Medición del riesgo operacional*. Recuperado de <http://www.exeedu.com/publishing.cl/strategy...bus.../4-SM29-13-full.pdf>

waterhousecoopers (2006). *Basilea II Posible impacto de Basilea II en los países emergentes*. Recuperado de <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/.../do0606.pdf>

SBS (2008). *Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos*. Recuperado de <http://www.bu.edu/.../SBS-Resolution-No.-37-2008-onRegulation-of-Integral>

Basilea II (2006). Factores que Inciden en el Riesgo operacional. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/.../3404>

Godoy, Esteban (2002). *Analista de Riesgo Operacional*. Recuperado de <http://cl.linkedin.com/pub/esteban-godoy/27/14a/2>

Espiñeira, Sheldon y Asociados (2008). *Boletín de Asesoría Gerencial: Riesgo Legal desde la Perspectiva del Riesgo Operacional. Numero 8 – 2008*. Recuperado de <http://es.scribd.com/.../Riesgo-Legal-desde-la-Perspectiva-del-Riesgo-Operacio...>

Censa (2008). *Metodología para la gestión de riesgos empresariales*. Recuperado de <http://www.eumed.net> > Contribuciones a la Economía.

Federation of European Risk Management Associations (FERMA) (2010). *Técnicas para la gestión de riesgos empresariales*. Recuperado de <http://www.eumed.net> > Contribuciones a la Economía

Editorial (2010). *Matriz de Riesgo, evaluación y gestión de riesgos*. Recuperado de [http://http://www.sigweb.cl/biblioteca/Matriz de Riesgo.pdf](http://http://www.sigweb.cl/biblioteca/Matriz%20de%20Riesgo.pdf)

García J. (2013). *Control Interno – Cuestionario (parte 1)*. Recuperado de [http://www.aempresarial.com/servicios/revista/275\\_11\\_VFMLOIEXBEOFANBBOOACVENVGVSISRWCWOLRSITXWZKAZYOZ.pdf](http://www.aempresarial.com/servicios/revista/275_11_VFMLOIEXBEOFANBBOOACVENVGVSISRWCWOLRSITXWZKAZYOZ.pdf)

Bodie (1998). *La administración de riesgo*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales2/finanzas/1/admonriego.htm>

Rowe (1977). *Evaluación del riesgo*. Recuperado de <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/eco/040067/040067-025.pdf>

O'RIORDAN (1979). *Evaluación del riesgo*. Recuperado de <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/eco/040067/040067-025.pdf>

Rosenbluth (1980). *Evaluación del riesgo*. Recuperado de <http://>**¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**

Base Legal Ley MYPESDECRETO SUPREMO N° 007-2008, texto único ordenado de la ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente. Recuperado de

<http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normasLegales.html>

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe>

Bello (2009). *Define el riesgo operacional*. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu> › Inicio › Vol. 4, No 1 (2012) › González

Sudeban (2006). *El riesgo operacional*. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu> › Inicio › Vol. 4, No 1(2012) › González

Téllez (2004). *La auditoría financiera*. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu> › Inicio › Vol. 4, No 1 (2012) › González

Saro (2007). *Norma Legal*. Recuperado de <http://www.girosyfinanzas.com/Portals/0/pdf/Saro1.pdf>

Macías y Santillana (2000). *Análisis vertical*. Recuperado de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/.../Tesis%20de%20Mtría.%20Administraci>.

Serrano y Villarreal (1989). *Análisis horizontal*. Recuperado de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/.../Tesis%20de%20Mtría.%20Administraci>..

Chiavenato (2002). *Gestión del recurso humano*. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/de\\_l.../capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/de_l.../capitulo2.pdf)

Rivas (2002). *Admisión de personas*. Recuperado de [http://.catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/de\\_l.../capitulo2.pdf](http://.catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/de_l.../capitulo2.pdf)

Werther, & Davis, (1992). *La capacitación*. Recuperado de <http://www.eumed.net> > Observatorio de la Economía Latinoamericana

Idalberto Chiavenato (1993). *La capacitación*. Recuperado de <http://www.eumed.net> > Observatorio de la Economía Latinoamericana

Blake, O. (1997). *La capacitación*. Recuperado de <http://www.eumed.net> > Observatorio de la Economía Latinoamericana

Weston y Copeland (2000). *Uso de Herramientas Financieras Tradicionales y Multivariantes*. Recuperado de <http://edspace.biblioteca.um.edu.mx/.../Tesis%20de%20Mtría.%20Administraci...>

García (1999). *Uso de Herramientas Financieras Tradicionales y Multivariantes*. Recuperado de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/.../Tesis%20de%20Mtría.%20Administraci...>

Van Horne y Wachowicz (1997). *Uso de Herramientas Financieras Tradicionales y Multivariantes*. Recuperado de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/.../Tesis%20de%20Mtría.%20Administraci...>

Ortiz (2005). *Factores que Inciden en el Riesgo Operacional de Fraude de la Banca Universal del Municipio Maracaibo*. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu> > Inicio > Vol 4, No 1 (2012) > Gonzalez

Norma UNE-EN ISO 9000:(2005). *Acción correctiva*. Recuperado de <http://www.aec.es> > Centro Conocimiento > Calidad

Blanco Luna (1998). *Sistema del control interno*. Recuperado de [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P319.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P319.pdf)

Rodríguez valencia (2000). *Sistema del control interno*. Recuperado de [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P319.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P319.pdf)

Coso (2001). *Sistema del control interno*. Recuperado de [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P319.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P319.pdf)

Coso (2001). *Elementos del control interno*. Recuperado de [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P319.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P319.pdf)

Estupiñan Gaitán (2000). *Elementos del control interno*. Recuperado de [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P319.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P319.pdf)

Rodríguez Valencia (2000). *Elementos del control interno*. Recuperado de [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P319.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P319.pdf)

Cepeda (2000). *Instrumentos de la evaluación del control interno*. Recuperado de [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P319.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P319.pdf)

Estupiñan Gaitán (2000). *Instrumentos de la evaluación del control interno*. Recuperado de [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P319.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P319.pdf)

Díaz izquierdo (2007). *Metodologías y enfoques para la gestión por procesos*. Recuperado de <http://ilustrados.com/...Enfoques-para-Gestion-Procesos.html>

Juran (2001). *Metodologías y enfoques para la gestión por procesos*. Recuperado de <http://ilustrados.com/...Enfoques-para-Gestion-Procesos.html>

Colectivo de autores del instituto andaluz de tecnología (2003). *Metodologías y enfoques para la gestión por procesos*. Recuperado de <http://ilustrados.com/...Enfoques-para-Gestion-Procesos.html>

Arreaza, Castillo y Martínez (2006). *Calidad de la cartera crediticia bancaria y el ciclo económico*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/o/o/.../3\\_Aparicio\\_y\\_Moreno\\_2011.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/o/o/.../3_Aparicio_y_Moreno_2011.pdf)

Saurina (1998). *Calidad de la cartera crediticia bancaria y el ciclo económico*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/o/o/.../3\\_Aparicio\\_y\\_Moreno\\_2011.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/o/o/.../3_Aparicio_y_Moreno_2011.pdf)

Muñoz (1998). *Calidad de la cartera crediticia bancaria y el ciclo económico*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/o/o/.../3\\_Aparicio\\_y\\_Moreno\\_2011.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/o/o/.../3_Aparicio_y_Moreno_2011.pdf)

Aguiar, Camargo y Saravia (2004). *Calidad de la cartera crediticia bancaria y el ciclo económico*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/o/o/.../3\\_Aparicio\\_y\\_Moreno\\_2011.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/o/o/.../3_Aparicio_y_Moreno_2011.pdf)

Van (2005). *Análisis financiero*. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu> › Inicio › Vol 4, No 1 (2012) › Gonzalez

Wheelen y otros (2007). *Análisis financiero*. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu> › Inicio › Vol 4, No 1 (2012) › Gonzalez

Corona (2005). *Análisis financiero*. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu> › Inicio › Vol 4, No 1 (2012) › Gonzalez

Juan Pablo Zorrilla Salgador (2002). *La administración de riesgos financiero*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales2/finanzas/1/admonriego.htm>

**VII. Anexos**  
**Instrumentos de investigación:**  
**Anexo 1: Matriz de consistencia**

<b>Título</b>	<b>Formulación del problema</b>	<b>Marco teórico</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>VARIABLES - operacionalización</b>
<p>FACTORES QUE DETERMINAN EL RIESGO OPERACIONAL DE LA EDPYME ALTERNATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD EN LA CIUDAD DE CHICLAYO, PERIODO 2013</p>	<p>¿Qué factores determinan el riesgo operacional de la Edpyme Alternativa y su incidencia en la rentabilidad en la ciudad de Chiclayo, periodo 2013?</p>	<p>Riesgo operacional Rentabilidad</p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivos general</b></p> <p>Identificar los principales factores de riesgo que determinaron el riesgo operacional de la Edpyme Alternativa y su incidencia en la rentabilidad en la ciudad de Chiclayo, periodo 2013.</p> <p style="text-align: center;"><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el sector en el que opera la Edpyme Alternativa.</li> <li>• Analizar e identificar los orígenes que incidieron en el incumplimiento de los objetivos de la institución.</li> <li>• Identificar y evaluar las causas, que incidieron en el incumplimiento de los objetivos de la institución.</li> <li>• Identificar y medir los factores de riesgo, junto con los controles internos, que incidieron en el incumplimiento de los objetivos de la institución.</li> <li>• Determinar y evaluar las consecuencias que incidieron en el incumplimiento de los objetivos de la institución.</li> <li>• Ante esta situación proponer un conjunto de acciones, destinadas a restablecer la normal situación económica y financiera de Edpyme Alternativa.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Hipótesis general</b></p> <p><b>La falta de supervisión y control interno</b> considero que es el origen que dio motivo de existencia a causas y estas mismas, dieron origen a los factores de riesgo, los mismos que ocasionarían pérdidas, y además serian los que incidieron en la rentabilidad de la Edpyme Alternativa en la ciudad de Chiclayo en el periodo 2013.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Independiente</b></p> <p>Riesgo operacional</p> <p style="text-align: center;"><b>Dependiente</b></p> <p>Rentabilidad</p>

Diseño metodológico				
Po/diseño de estudio	Población y muestra	Métodos	Técnicas	Instrumentos
<p><b>Tipo de investigación</b></p> <p><b>Aplicada no experimental:</b></p> <p><b>Aplicada:</b> porque no se necesitó crear ninguna teoría o variable por lo tanto es una investigación que se hizo, a las variables o teorías que ya han sido creadas, solo hay que aplicarlas a la investigación.</p> <p><b>No experimental:</b> también conocida como ex post facto porque es una investigación sistemática y empírica, donde las variables no se manipularon, ni necesitaron de algún experimento para observar la realidad y modificar el problema, es decir, se analizó la realidad y se observó la situación como tal.</p> <p><b>Diseño de Investigación</b></p> <p><b>Descriptiva teórica longitudinal:</b></p> <p><b>Descriptiva teórica:</b> Porque se describieron los diferentes tipos de factores de riesgo que determinaron el Riesgo operacional de la Edpyme alternativa y su incidencia en la rentabilidad.</p> <p><b>Longitudinal:</b> Porque se recolectaron datos a través del tiempo en puntos o períodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias de los factores de riesgo.</p>	<p><b>Población y muestra</b></p> <p>El lugar de estudio estuvo compuesto por la empresa en forma general considerando como estudio solo el área de riesgos donde nuestra muestra y población es la jefa de dicha área.</p> <p><b>Marco muestral</b> (funcionaria)</p> <p><b>Unidades de muestreo</b> Se consideró a la jefa del área de riesgos de la Edpyme alternativa</p>	<p><b>Método de investigación</b></p> <p>El método utilizado en la presente investigación fue:</p> <p>Método empírico de cuestionarios, basado en una lista de preguntas. Dirigida a la jefa del área de riesgos con el fin de recopilar información acerca del riesgo operacional que está asociado a errores humanos, a fallas en los sistemas y a la existencia de procedimientos y controles inadecuados para ser identificados, medidos y evaluados, para conocer el nivel del riesgo residual.</p> <p>Según la investigación Edpyme alternativa, <b>la información extraída, fue considerada como fuentes primarias</b>, porque recopilamos la información a través de los procesos y subprocesos. De acuerdo al modelo de la gestión integral de riesgos <b>basado</b>, en una Estructura Organizacional sencilla, acorde a la complejidad de la empresa, con Manuales de Políticas y procedimientos, Comités a niveles de Riesgo, Negocio, documentación, estructura organizacional, registro de eventos, Administrativo/Financiero, Mora, Auditoría, etc.</p> <p>Según nuestra investigación, <b>la información extraída, fue considerada como fuentes secundarias</b>, porque se recopiló la información a través del <b>área de riesgos, basándome</b> en el método empírico de cuestionario, en la técnica de la encuesta y los instrumentos guía de encuesta, matriz de identificación de riesgos y otros instrumentos proporcionados por la entidad crediticia como: estados financieros, ratios financieros y manual normativo de riesgo operacional, para su respectiva evaluación.</p>	<p><b>Técnicas de investigación</b></p> <p>La técnica utilizada en la presente investigación fue:</p> <p>La encuesta por medio de esta técnica, se buscó recabar información que permita, identificar, medir y evaluar, errores humanos, a fallas en los sistemas y a la existencia de procedimientos y controles inadecuados, que se dan dentro de los, procesos y sub procesos de la Edpyme Alternativa. Para poder informar de su situación actual tanto económica como financiera.</p>	<p><b>Instrumentos de investigación</b></p> <p>Los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron:</p> <p>Guía de encuesta, matriz de identificación de riesgos, y matriz de valoración de riesgos.</p> <p>El instrumento que se utilizó para la técnica de la encuesta fue la guía de encuesta, dirigida a la jefa del área de riesgos de la Edpyme Alternativa, con la finalidad de identificar, medir y evaluar, errores humanos, a fallas en los sistemas Y a la existencia de procedimientos y controles inadecuados.</p> <p>Y además de otros instrumentos proporcionados por la entidad crediticia como: estados financieros, ratios financieros, y manual normativo de riesgo operacional</p> <p>Mediante estos instrumentos se pretendió identificar, medir y evaluar, Para de esta Manera dar un diagnóstico, acerca de su situación económica y financiera y proponer medidas correctivas.</p>



**Anexo 2**  
**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD**

**Guía de encuesta**

**Objetivo:** Estimado trabajador, jefa del área de riesgos reciba mi más grato y cordial saludo, la presente guía de encuesta tiene como finalidad recabar información acerca de los Factores de riesgo que determinan el riesgo operacional, que se suscitan en las diferentes áreas de la Edpyme Alternativa, además de su incidencia en la rentabilidad y del control interno.

<b>Dependencia:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Funcionario:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Nombre del proceso:</b>	
<b>Nombre del subproceso:</b>	<b>No aplica:</b> <input type="checkbox"/>
<b>1- Objetivo del proceso:</b>	
<b>2- Actividad del proceso en que podría presentarse la situación describir.</b> (Identificarla en la caracterización).	
<b>3- Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo.</b>	
<b>4-Agentes generadores de la situación de descrita (quién o, qué).</b> Ejemplo: Personas, Procesos, Equipos,	
<b>5- Activos tangibles o intangibles afectados por la situación.</b> (información, infraestructura, equipos, económicos, imagen)	
<b>6- Causas que permitieron que se generara la situación.</b> (Vulnerabilidades, debilidades). Ejemplo: Falta de personal debidamente capacitado, Falta de unidad de criterios, Falta de equipos adecuados, Falta de mantenimiento y actualización de software, otros	
<b>7- Frecuencia de ocurrencia de la situación (número de veces al año)</b>	
<input type="checkbox"/> <b>Alta ( Ocurre una vez ala trimestre)</b>	<input type="checkbox"/> <b>Baja (Superior al</b>
<input type="checkbox"/> <b>Semestre)</b>	
<input type="checkbox"/> <b>Media (Ocurre una vez al semestre)</b>	

<p><b>8- Consecuencias de la materialización de la situación.</b> (Personas, bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes como daños físicos, sanciones, pérdidas económicas de información de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, daño ambiental).</p>
<p><b>9- Impacto de Materialización de la Situación.</b></p> <p><input type="checkbox"/> <b>Leve</b> quejas por demoras en la prestación del servicio, recomendaciones de los entes de control, comentarios no favorables en los medios de comunicación</p> <p><input type="checkbox"/> <b>Moderado</b> quejas por mala gestión o falta en la prestación del servicio, investigaciones de los entes de control, comentarios negativos en los medios de comunicación de la entidad</p> <p><input type="checkbox"/> <b>Catastrófico</b> demandas, sanciones por entes de control, imagen negativa de la entidad).</p>
<p><b>10- Identifique el riesgo presentado en la situación.</b> (Tener en cuenta que no sea causa, ni consecuencia según lo identificado en el punto 2 de este documento).</p>
<p><b>11- Con relación al control del riesgo:</b></p> <p>¿Existen tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>¿Se están aplicando en la actualidad? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>¿Son efectivas para prevenir o mitigar el riesgo? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
<p><b>12- ¿Las tareas de control existentes están documentados en algún procedimiento?</b></p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿En cuál? (Nombre) _____ _____</p> <p>(Código) _____ _____</p>
<p><b>13- Describa las tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo.</b> (pueden ser actividades o controles definidos en un procedimiento asociado al proceso o, de lo contrario definalos) Ejemplo: Contratación de personal, Capacitación del personal, Revisión del trabajo ejecutado etc.</p>

<b>14- ¿Cuándo se aplican las tareas de control?</b>		
<input type="checkbox"/> Antes de la actividad	<input type="checkbox"/> Durante la actividad	
<input type="checkbox"/> Después de la actividad	<input type="checkbox"/> Inexistente	
<b>15- ¿Qué periodo realizan para las tareas de control?</b>		
<input type="checkbox"/> Permanente	<input type="checkbox"/> Periódico	<input type="checkbox"/> Ocasional

**Recopilación de la información:**

Según nuestra investigación, **la información extraída, fue considerada como fuentes secundarias**, porque se recopiló la información a través del área de riesgos para su respectiva evaluación.

**Anexo 3**  
**Matriz de identificación de riesgos operativos**  
**Datos extraídos de la guía de encuesta**  
**Medidas cualitativas**

proceso	Sub proceso	Objetivo del proceso	Descripción del riesgo o amenaza (Factores de riesgo)	Causas	Consecuencias Medición cuantitativa	Riesgo asociado riesgo relacionado	Probabilidad (Frecuencia)	Impacto (Severidad)	Grado de exposición (Nivel de riesgo inherente) Medición cualitativa
<b>Procesos estratégicos</b>	Gestión del desarrollo humano		Deficiencias, falta de Capacitación o Conocimiento	Retrasos en la operación de los procesos de la financiera cuando el personal no cuenta con el conocimiento necesario para ejecutar ciertas actividades o cuando no esta debidamente capacitado y/o Actualizado	Perdidas por el incremento de la cobertura de la cartera atrasada descendió a S/ 5375,00 teniendo un incremento de 1,588 miles de soles respecto al año anterior	Riesgos derivados por la deficiencia en el conocimiento que se debe tener para llevar a cabo determinadas tareas.	Alto	Catastrófico	Inaceptable 60
<b>Procesos de la línea de negocio</b>	Otorgamiento de créditos		Incumplimiento a la normatividad crediticia	Las debilidades de control interno referido al incumplimiento de normativas y control de las operaciones de crédito.	Perdidas ocasionados por el incremento de exposición crediticia (cartera en alto riesgo 9.31%) y monto total castigado el año 2013 (4.5 mm.)	Riesgo que tiene su origen en el incumplimiento o errónea interpretación de normas crediticias	Alto	Catastrófico	Inaceptable 60
<b>Procesos de soporte</b>	Administración / Logística		Segregación funcional	Inadecuada estructura organizacional, ausencia o inadecuada segregación de funciones, tareas, responsabilidades, Autoridad o deficiente utilización de las Mismas.	Perdidas ocasionados por los altos costos operativos (23.84%) con bajos niveles de productividad y eficiencia	Riesgo relacionado con los mecanismos de control, ya sea por inexistencia, inadecuado diseño o deficiente utilización de los mismos	Alto	Catastrófico	Inaceptable 60

**Anexo 4**  
**Matriz de valoración de riesgos operativos**  
**Datos extraídos de la guía de encuesta**  
**Medidas cualitativas**

Proceso	Factores de riesgo	Controles	Tipos de control		Calificación del control (Eficacia del control)	Valoración del riesgo residual	Grado de exposición (Nivel de riesgo residual) Medición cualitativa	Acciones a seguir lineamientos (Medidas correctivas)	Acción de tratamiento	Responsable	Fecha de implementación
<b>Procesos estratégicos</b>	Deficiencias, falta de Capacitación o Conocimiento		Preventivo	Ocasional	Baja 2	30	Importante				
<b>Procesos de la línea de negocio</b>	Incumplimiento a la normatividad crediticia		Correctivo	Ocasional	Baja 2	30	Importante				
<b>Procesos de soporte</b>	Segregación funcional		Defectivo	Periódico	Baja 2	30	importante				

**Anexo 5**  
**Balance general**  
**Al 31 de diciembre de 2013 y de 2012**  
**Datos proporcionados por la entidad crediticia.**

	Nota	2013 S/ (000)	2012 S/ (000)
Activo Disponible	4		
Caja		521	819
Bancos y otras empresas del sistema financiero		2,204	7,428
Fondos sujetos a restricción		1,446	1,576
Rendimientos devengados del disponible		-	34
<b>Total</b>		<b>4,171</b>	<b>9,857</b>
Cartera de créditos, neto	5	59,292	67,269
Inversiones permanentes		3	3
Inmueble, mobiliario y equipo, neto	6	5,035	3,800
Activo diferido por impuesto a la renta	11(e)	578	348
Otros activos, neto	7	2,791	2,080
<b>Total activo</b>		<b>71,870</b>	<b>83,357</b>
Cuentas de orden	12		
Cuentas de orden deudoras		173,165	164,516
		<b>181,083</b>	<b>172,354</b>

	<b>Nota</b>	<b>2013</b> <b>S/ (000)</b>	<b>2012</b> <b>S/ (000)</b>
Pasivo y patrimonio neto			
Obligaciones con el público	8	48	319
Adeudados y obligaciones financieras a corto plazo	9	53,770	33,257
Adeudados y obligaciones financieras a largo plazo	9	2,826	30,904
Otros pasivos	7	1,449	1,041
<b>Total pasivo</b>		<b>58,093</b>	<b>65,521</b>
Patrimonio neto	10		
Capital social		17,190	16,810
Reserva legal		642	599
Resultados acumulados		-4,055	427
<b>total patrimonio neto</b>		<b>13,777</b>	<b>17,836</b>
<b>Total pasivo y patrimonio neto</b>		<b>71,870</b>	<b>83,357</b>
Cuentas de orden	12		
Cuentas de orden acreedoras		173,165	164,516
Contingentes acreedoras		7,918	7,838
		<b>181,083</b>	<b>172,354</b>

## Estado de ganancias y pérdidas

**Por los años terminados el 31 de diciembre de 2013 y de 2012**

	Nota	2013 S/ (000)	2012 S/ (000)
Ingresos financieros	13	24,922	27,290
Gastos financieros	13	(5,968)	(6,552)
<b>Margen financiero bruto</b>		<b>18,954</b>	<b>20,738</b>
Provisiones para créditos de cobranza dudosa	5(f)	(6,230)	(4,981)
Recupero de provisión para incobrabilidad de créditos	5(f)	228	13
		<b>(6,002)</b>	<b>(4,968)</b>
<b>Margen financiero , neto</b>		<b>12,952</b>	<b>15,770</b>
Ingresos por servicios financieros		512	516
Gastos por servicios financieros		(707)	(813)
<b>Margen operacional</b>		<b>12,757</b>	<b>15,473</b>
Gastos de administración			
Gastos de personal	14	(11,100)	(9,161)
Gastos por servicios recibidos	15	(5,078)	(4,778)
Impuestos y contribuciones		(264)	(302)
		<b>(16,442)</b>	<b>(14,241)</b>
<b>Margen operacional, neto</b>		<b>(3,685)</b>	<b>1,232</b>
Provisión, depreciación y amortización			
Depreciación de inmueble, mobiliario y equipo	6(a)	(703)	(428)
Amortización de intangibles		(143)	(148)
Provisiones para incobrabilidad de cuentas por cobrar diversas			
		<b>(849)</b>	<b>(589)</b>
(Perdida) utilidad de operación		(4,534)	643
Otros ingresos, neto	16	250	156
(Pérdida) utilidad del ejercicio antes del impuesto a la renta		(4284)	799
Impuesto a la renta	11(g)	280	(372)
<b>(Pérdida) utilidad neta</b>		<b>(4,004)</b>	<b>427</b>

## Estado de cambios en el patrimonio neto

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2013 y de 2012

	Capital Social S/ (000)	Reserva legal S/.(000)	Resultados acumulados S. (000)	Total S. (000)
<b>Saldos al 1 de enero de 2012</b>	<b>14,628</b>	<b>312</b>	<b>2,872</b>	<b>17,812</b>
Capitalización de utilidades, nota 10(a)	2,182	-	(2182)	-
Transferencia a la reserva legal	-	287	(287)	-
Distribución de dividendos, nota 10(c)	-	-	(403)	(403)
Utilidad neta	-	-	427	427
<b>Saldos al 31 de diciembre de 2012</b>	<b>16,810</b>	<b>599</b>	<b>427</b>	<b>17,836</b>
Capitalización de utilidades, nota 10(a)	380	-	(380)	-
Transferencia a la reserva legal	-	43	(43)	-
Aplicación de participación de trabajadores diferida a resultados acumulados	-	-	(50)	(50)
Distribución de dividendos, nota 10(c)	-	-	(5)	(5)
Pérdida neta	-	-	(4004)	(4004)
<b>Saldos al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>17,190</b>	<b>642</b>	<b>(4,055)</b>	<b>13,777</b>

## Estado de flujos de efectivo

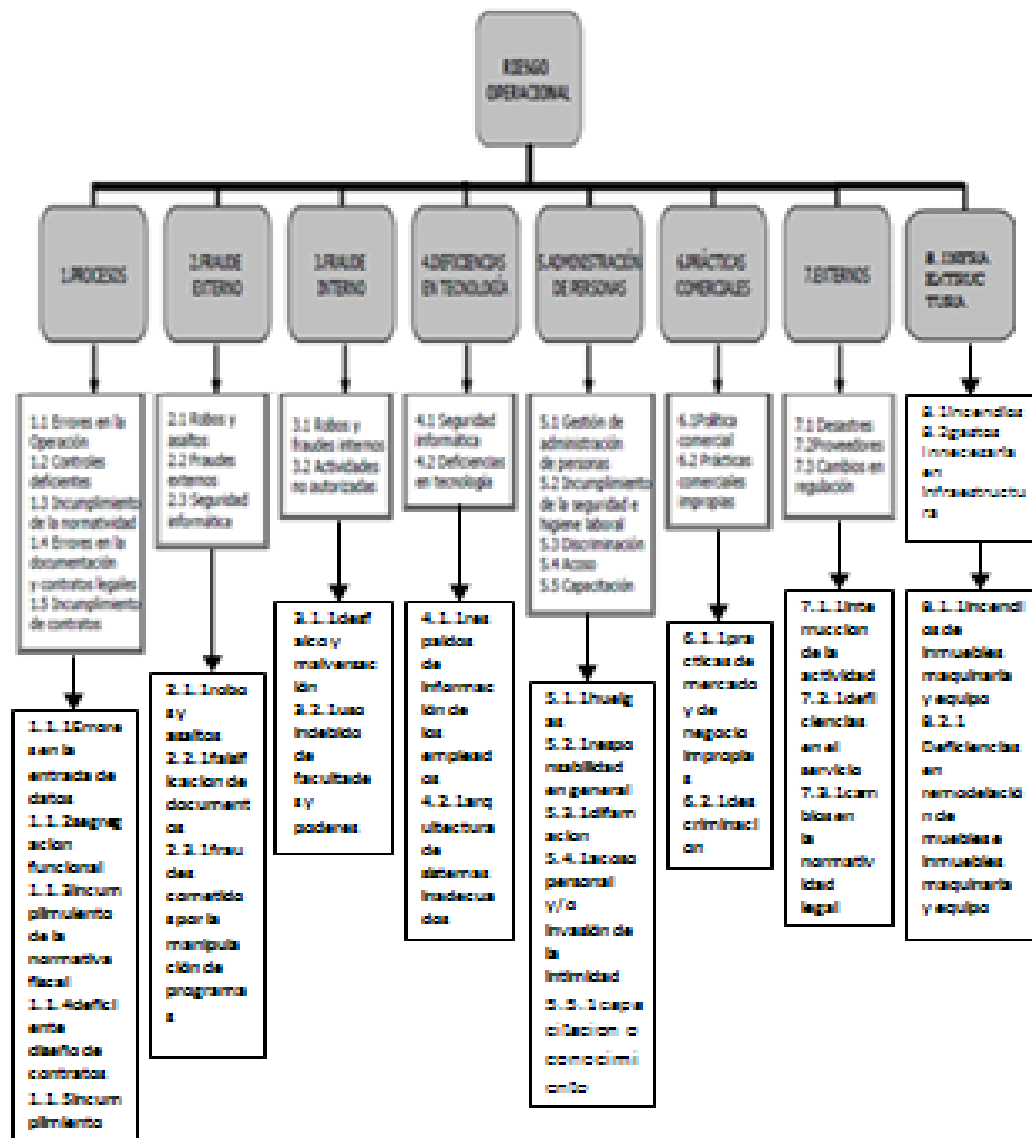
Por los años terminados el 31 de diciembre de 2013 y de 2012

	2013 S/ (000)	2012 S/(000)
<b>Flujos de efectivo de las actividades de operación</b>		
Pérdida) utilidad neta	-4,004	427
<b>Ajustes para conciliar la (pérdida) utilidad neta con el efectivo neto proveniente de las actividades de operación</b>		
<b>Más (menos)</b>		
Depreciación y amortización	824	576
Provisión para créditos de cobranza dudosa, neta de recuperos	6,002	4,968
Provisión para bienes adjudicados	31	28
Ganancia en venta de bienes adjudicados	-	(17)
Costo neto de enajenación	54	102
Impuesto a la renta diferido	(280)	(155)
<b>Cargos y abonos por cambios netos en el activo y pasivo</b>		
Otros activos	141	(17)
Otros pasivos	137	(855)
<b>Efectivo neto proveniente de las actividades de operación</b>	<b>2905</b>	<b>5057</b>
<b>Flujos de efectivo de las actividades de inversión</b>		
Compra de inmueble, mobiliario y equipo		(1,901)
Compra de intangibles	(2,105)	(1)
Venta de inmueble, mobiliario y equipo	-	21
Venta de bienes adjudicados	23	30
<b>Efectivo neto proveniente de las actividades de inversión</b>	<b>-</b>	<b>(1,851)</b>
	(1,992)	
<b>Flujos de efectivo de las actividades de financiamiento</b>		
Aumento (disminución) de fondos restringidos	130	-505
Disminución neto de adeudos y obligaciones financieras a corto y largo plazo	(7,565)	(3,876)
Aumento neto en la cartera de créditos	(5)	(403)
Dividendos	(6,469)	(17,339)
<b>Efectivo neto utilizado en las actividades de financiamiento</b>	<b>(5,556)</b>	<b>(14,133)</b>
	8,281	22,414
Aumento neto de efectivo y equivalentes de efectivo		
Saldo de efectivo y equivalentes de efectivo al inicio		
<b>Saldo de efectivo y equivalentes de efectivo al final del año</b>	<b>2,725</b>	<b>8,281</b>

## Anexo 6 Medidas cuantitativas

Ratios financieros	Composición de las medidas cuantitativas	Resultado periodos			
		Miles de soles S/	Periodo 2011	Periodo 2012	Periodo 2013
		%			
		N- De Clientes			
<b>Gestión de negocios</b>	<b>Medidas de eficiencia y gestión</b>	<b>Medición cuantitativa</b>			
Cartera de crédito		Miles de soles s/	60933	70200	64703
Cartera atrasada		Miles de soles s/	2752	3787	5375
Colocaciones		Miles de soles s/	119340	126783	101364
Morosidad		%	4.55	5.40	8.43
Cartera en alto riesgo		%	5.33	7.82	9.31
Cobertura de provisiones cartera atrasada		%	125	138	126
Cobertura de provisiones cartera de alto riesgo		%	106	95	113
Nº clientes		N- de clientes	22733	25142	21722
Indicadores de productividad	Clientes / analistas	N- de clientes	385	308	211
Indicadores de productividad	Saldos de cartera / analistas	Miles de soles s/	982	867	688
<b>Gestión financiera</b>	<b>Medidas de rentabilidad financiera</b>	<b>Medición cuantitativa</b>			
Activos		Miles de soles s/	87051	83356	71810
Pasivos		Miles de soles s/		65519	58094
Patrimonio		Miles de soles s/	17912	17836	13777
Ingresos financieros		Miles de soles s/		27290	24921
Gastos financieros	Gastos de intereses y comisiones /cartera bruta promedio	Miles de soles s/		6552	5968
Utilidad neta del ejercicio		Miles de soles s/		427	-4004
Roe	Utilidad neta / capital o patrimonio	%	22.13	2.40	-23.29
Roa	Utilidad operativa / activo total	%	3.28	0.96	-6.31
Gastos de administración (costos operativos)		%	19.51	21.11	23.84

**Riesgo operacional, clasificación, clases, y factores de riesgo.**



## Anexo 7

### Manual normativo de riesgo operacional

#### Procesos

Riesgo cuyo origen está en las deficiencias de los procesos de la institución, ya sea originado por decisiones adoptadas en el diseño y gestión de los mismos, o si corresponden a errores individuales en la ejecución de procedimientos y operaciones.

<b>Clases de riesgo</b>	<b>Factores de riesgo</b>	<b>Definición</b>
<p><b>Errores en la operación</b></p> <p>Perdidas cuyo origen se encuentra en errores operativos o en las comunicaciones emitidas.</p> <p>Pueden estar originados por errores humanos durante la transacción, captura o ejecución del proceso o en el diseño del mismo.</p>	<p><b>Errores en la ejecución del proceso de otorgamiento de crédito a derecho habientes.</b></p>	<p>Perdidas por deficiencias en la ejecución de órdenes de derechohabientes a consecuencia de errores involuntarios, falta de diligencia en la tramitación o deficiente interpretación de las mismas dentro de las etapas de precalificación, inscripción e integración del expediente.</p>
	<p><b>Errores en la entrada de datos</b></p>	<p>Perdidas por errores o duplicidad en la captura de datos. Afecta a todo tipo de datos y sus bases de información (registro de datos de derecho habientes y/o patrones, importes, plazos, referencias, etc.) En toda clase de operaciones que involucra cobranza fiscal y cartera (normal y de recuperación).</p>
	<p><b>Errores en la comunicación</b></p>	<p>Perdidas por deficiencias u omisiones en la comunicación remitida a derechohabientes, representantes, Empleados y proveedores.</p>
	<p><b>Implantaciones deficientes o incorrecta operación</b></p>	<p>Perdidas por deficiencias en el diseño y/o implantación de productos crediticios, sistemas, procesos, modelos de estimación o de riesgos.</p>
	<p><b>Deficiencias en litigios</b></p>	<p>Perdidas por incorrecto planteamiento o enfoque en litigios, demandas, reclamaciones de deuda, recursos, oferta de servicios, mandatos de asesoramiento, etc.</p>
Otros		

**FACTORES QUE DETERMINAN EL RIESGO OPERACIONAL DE LA  
EDPYME ALTERNATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD  
EN LA CIUDAD DE CHICLAYO, PERÍODO 2013.**

Causa, efecto y solución al problema

<p>Factores que determinan el riesgo operacional (causas) En: Procesos estratégicos Procesos de las línea de negocio Procesos de soporte</p> <p>Tratamiento: medidas cualitativas</p>	<p>Incidencia en la rentabilidad consecuencias, perdidas (efectos) En: Gestión de negocios Gestión financiera Gestión de riesgos</p> <p>Tratamiento: medidas cuantitativas</p>
<p>Solución al problema Lineamientos, medidas correctivas</p>	

### Contexto estratégico

Ejemplo de factores internos y externos de riesgo	
Factores externos	Factores internos
<b>Económicos:</b> disponibilidad de capital, Emisión de deuda o no pago de la misma, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia	<b>Infraestructura:</b> disponibilidad de activos, capacidad de los activos, acceso al capital
<b>Medioambientales:</b> emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible	<b>Personal:</b> capacidad del personal, salud, seguridad
<b>Políticos:</b> cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación	<b>Procesos:</b> capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, conocimiento
<b>Sociales:</b> demografía, responsabilidad Social, terrorismo	<b>Tecnología:</b> integridad de datos, Disponibilidad de datos y sistemas, Desarrollo, producción, mantenimiento
<b>Tecnológicos:</b> interrupciones, comercio electrónico, datos externos, tecnología emergente	

### Impacto de confidencialidad en la información

Nivel	Concepto
1	Personal
3	Grupo de trabajo
5	Relativa al proceso
4	Institucional
3	Estratégica

### Impacto de credibilidad o imagen

Nivel	Concepto
1	Grupo de funcionarios
3	Todos los funcionarios
5	Usuarios ciudad
4	Usuarios región
3	Usuarios país

### Impacto legal

Nivel	Concepto
1	Multas
3	Demandas
5	Investigación disciplinaria
4	Investigación fiscal
3	Intervención – sanción

### Análisis del riesgo

<b>Proceso: atención al usuario</b>					
Objetivo: dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.					
<b>Riesgo</b>	<b>Calificación</b>		<b>Tipo impacto</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Medidas de Respuesta</b>
	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>			
Incumplimiento en la generación de respuestas a los usuarios (términos establecidos por la ley).	4	3	Legal	Zona riesgo alta	Evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo.

### **Riesgo operativo**

El riesgo operativo es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.

Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos sistemáticos y de reputación, así también no se toma en cuenta las pérdidas ocasionadas por cambios en el entorno político, económico y social. Las pérdidas asociadas a este tipo de riesgo pueden originarse en fallas de los procesos, en la tecnología, en la actuación de la gente, y también, debido a la ocurrencia de eventos extremos externos.

### **Evaluación**

Para evaluar el Riesgo Operativo generalmente se toma en cuenta dos variables:

- La frecuencia o probabilidad de suceso de un evento de riesgo, que consiste en el número de ocasiones en la que se detecta la presencia de eventos causales de riesgo.
- La severidad, o importancia del impacto de los eventos de riesgo sobre los resultados o el patrimonio de la empresa.

### **Mediciones del riesgo operativo**

Suelen distinguirse tres metodologías para el cálculo del Riesgo Operacional:

- Método del Indicador Básico
- Método Estándar
- Métodos de Medición Avanzada

#### **Método del indicador básico**

Para el caso del método del indicador básico, el cálculo de la exigencia de capital se basa en una proporción fijada por Basilea (factor alfa = 15%) del promedio de los últimos tres años de los ingresos brutos anuales positivos (lo que permite estimar el volumen de operaciones).

$$KBIA = [\Sigma (GI_{1...n} \times \alpha)]/n$$

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 positivo

### Método estándar

Bajo la metodología estándar, las actividades de los bancos se dividen en líneas de negocio. Se calculan los ingresos brutos de cada línea de negocio y a cada uno de estos se los multiplica por un factor (beta) que estima la exposición que tiene cada línea de negocio y permite calcular la provisión de capital para cada línea de negocio (finanzas corporativas: 18%; negociación y ventas: 18%; banca minorista: 12%, banca comercial: 12%; pagos y liquidación: 18%; servicios de agencia: 15%; administración de activos: 12%; intermediación minorista: 12%). Al final el requerimiento total de capital es la suma de los requerimientos de cada línea.

Métodos de medición avanzada Finalmente, con el enfoque de medición avanzado (EMA), a través de mecanismos que utilizan en especial la estimación de funciones de distribución de probabilidad, se logra una medición del capital requerido mucho más ajustado a la situación particular de cada entidad.

Criterios de admisión s/ Basilea II	Indicador básico	Modelo estándar	Modelo avanzado	Comentarios
Cumplimiento de las "Sound Practices for the	-	-	-	MARCO DE GESTIÓN

Management and Supervision of Operational Risk".			DEL RIESGO OPERACIONAL
Documentación de políticas, controles y procedimientos internos relativos al sistema de gestión del riesgo operacional.	-	-	
Asignación de responsabilidades claras a la Unidad de Gestión del Riesgo Operacional.	-	-	
Validación y examen periódico independiente de los procesos de gestión y sistemas de evaluación del riesgo operacional.	-	-	
Recursos suficientes para aplicar la metodología en las principales líneas de negocio y en los ámbitos de control y auditoría	-	-	ASIGNACIÓN DE RECURSOS
<b>Participación activa del Consejo de Administración y de la Alta Dirección</b> en la vigilancia del marco de gestión.	-	-	
Sistema de gestión conceptualmente sólido y aplicado en su totalidad.	-	-	CUADRO DE MANDO DE RIESGO OPERACIONAL
<b>Sistema periódico de reporting</b> a la dirección de las unidades de negocio, a la Alta Dirección y al Consejo de Administración.	-	-	
<b>Análisis sistemático de las pérdidas relevantes en cada línea de negocio.</b>	-	-	BASE DE DATOS DE PÉRDIDAS
Sistema de gestión del riesgo operacional <b>perfectamente integrado</b> dentro de los procesos de gestión del riesgo de la Entidad.	-	-	SISTEMAS DE MEJORA CONTINUA
Utilización, <b>en el sistema de cálculo del riesgo operacional, de análisis de escenarios y factores que reflejen el entorno del negocio y los sistemas de control interno.</b>		-	METODOLOGÍAS CUALITATIVAS (CUESTIONARIOS, KRI's)
Utilización, en el sistema de cálculo del riesgo operacional, de datos internos y datos externos.		-	
Identificación de eventos situados en las "colas" de la distribución de probabilidad (criterio de solidez).		-	
Cálculo basado en 5 años mínimo de observación de datos internos de pérdida (3 años la primera vez que se utilice el modelo avanzado).		-	METODOLOGÍAS CUANTITATIVAS, MOTOR DE CÁLCULO
Integridad de los datos internos de pérdida. Establecimiento de un umbral mínimo para la recopilación de datos.		-	
Metodologías de incorporación de datos externos y procedimientos periódicos de revisión de la adecuación de los mismos.		-	METODOLOGÍAS CUANTITATIVAS, DATOS EXTERNOS

Esta definición, incluye riesgo legal, pero excluye los riesgos estratégicos y reputacional