

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



**CONSULTORIA SOBRE UN SISTEMA PARA LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE
RIESGOS EN CREDIQ, S.A. DE C.V., BASADO EN EL MODELO COSO ERM**

Presentado por:
**VASQUEZ OSEGUEDA, EDUARDO RAFAEL
CASTRO DE FLAMENCO, EMERITA ARELY**

Para optar al grado de:
MAESTRO/A EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

Asesor:
MSc. CARLOS ARMANDO PINEDA

OCTUBRE 2014
San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO
SECRETARIA GENERAL: DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD

RECTOR: MSc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
SECRETARIO GENERAL: LIC. ALVARO EDGARDO CALERO RODAS
SECRETARIO: MSc. JOSE CIRIACO GUTIERREZ CONTRERAS
ADMINISTRADOR ACADEMICO: LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELENDEZ

DIRECTOR DE LA MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL

MSc. DIMAS DE JESUS RAMIREZ ALEMAN

CONTENIDO

INTRODUCCION	i
CAPITULO I MARCO REFERENCIAL	1
1.1. Descripción del sujeto de estudio	1
1.1.1. Filosofía de éxito	3
1.1.2. Estructura organizativa	4
1.2. Planteamiento del problema	5
1.2.1. Definición del problema	6
1.3. Preguntas de investigación	6
1.4. Justificación.....	7
1.5. Objetivos	9
1.5.1. Objetivo general.....	9
1.5.2. Objetivos específicos.....	9
1.6. Cobertura de la investigación.....	9
1.6.1. Cobertura temporal	9
1.6.2. Cobertura geográfica	9
1.7. Metodología de la investigación.....	9
1.7.1. Tipo de investigación	9
1.7.2. Población y muestra.....	10
1.7.3. Metodología para recabar información	10
CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL	11
2.1 Antecedentes	11
2.2 Contexto Nacional	13
2.3 Definición de Riesgo	15
2.4 Definición de Gestión de Riesgo	16
2.5 Definición de Gestión Integral de Riesgos	16

2.6	Tipos de Riesgo.....	17
2.6.1	Riesgos del Entorno.....	18
2.6.2	Riesgos Generados en la Empresa.....	18
2.7	Respuestas al Riesgo.....	21
2.8	Modelos de Gestión de Riesgos.....	21
2.8.1	COSO ERM.....	22
2.8.1.1	Descripción de los Componentes de COSO ERM.....	24
2.8.1.2	Definiciones incluías en Informe COSO.....	32
2.8.2	Norma Internacional ISO 31000-2009.....	33
2.8.2.1	Principios de la ISO 31000.....	35
2.9	Análisis comparativo entre COSO ERM e ISO 31000-2009.....	36
2.10	Productos de CrediQ.....	38
2.11	Clientes de CrediQ.....	40
2.12	Estado de Resultados.....	41
2.13	Principal Competidor.....	42
2.14	Leyes Aplicables.....	42
CAPITULO III DIAGNOSTICO		43
3.1	Herramientas de Diagnóstico.....	43
3.2	Situación Actual Basada en FODA.....	43
3.3	Situación Actual Basada en COSO ERM.....	45
3.3.1	Resultados de evaluación de situación actual de gestión de riesgos y control interno.....	47
3.3.2	Calificación total de la Evaluación a Nivel de Entidad.....	58
3.4	Diagnóstico del Nivel del Proceso de Gestión de Riesgos en CrediQ.....	60
3.5	Diagnóstico Final de la Empresa.....	62
CAPITULO IV PROPUESTA		64
4.1	Política de Gestión Integral de Riesgos.....	67

4.2	Metodología para la Elaboración de Indicadores Clave de Riesgo.....	73
4.3	Proceso de Evaluación de Riesgos y Matriz de Seguimiento	81
4.4	Resumen e Importancia de las Propuestas	101
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		105
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		112
ANEXOS		114

INTRODUCCION

Esta tesis de investigación tiene como propósito principal de estudio, proponer el diseño de un sistema integral de riesgos basado en el modelo COSO ERM para la empresa CrediQ, S.A. de C.V.

CrediQ es una empresa constituida bajo las leyes de El Salvador, que inició sus operaciones en mayo de 1967; tiene como objetivo el otorgar financiamiento o arrendamiento a compradores de vehículos nuevos o usados. Su centro de negocios está ubicado en el Boulevard de Los Próceres, en San Salvador, El Salvador y está consciente que la administración efectiva de los riesgos es un elemento clave para el éxito y crecimiento de la empresa.

A continuación se describen brevemente los temas que se abordan en esta tesis, haciendo énfasis en los aspectos más importantes.

El capítulo I corresponde al Marco Referencial donde se encuentra disponible la información general del sujeto de investigación, el planteamiento del problema, la justificación, objetivos de la investigación y la metodología del mismo.

Posteriormente, en el capítulo II se da a conocer la definición e importancia de la gestión de riesgos, aspectos teóricos y las diversas metodologías para implantar la gestión integral de riesgos. Se selecciona el modelo COSO ERM (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway - Administración Integral de Riesgos) por ser el más difundido, conocido y generalizado, lo que permite una estandarización más amplia para compararse con otros países. Se define la gestión integral de riesgos como un proceso estructurado, consistente y continuo que se implementa a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. Involucra a todas las áreas de la empresa: Junta Directiva para sentar las políticas, Gerentes, Jefes y demás personal de todas las áreas para tomar decisiones objetivas y que persiguen el mismo fin; razón por la cual debe formar parte de la estrategia corporativa de la organización.

En el capítulo III se presenta el Diagnóstico y análisis de resultados, para lo cual se utilizó la Metodología basada en FODA y COSO ERM. En el Capítulo IV se expone la propuesta del Sistema Integral de Riesgos; se detallan las etapas del mismo, la documentación que debe soportarla y se desarrollan cuatro instrumentos administrativos básicos, con base en los cuales CrediQ puede iniciar la gestión: la Política integral de riesgos, el Manual de gestión integral de riesgos, la Metodología para la elaboración de indicadores claves de Riesgo y el Proceso de evaluación de riesgos, así como la matriz de seguimiento de riesgos.

Finalmente, en el Capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones de la tesis de investigación y en ellas se detallan los elementos necesarios para que el sistema pueda ser funcional y exitoso.

Cuenta además con un apartado de anexos, para documentar los cuestionarios aplicados; y un glosario de términos técnicos, entre otros.

CAPITULO I MARCO REFERENCIAL

1.1. Descripción del sujeto de estudio

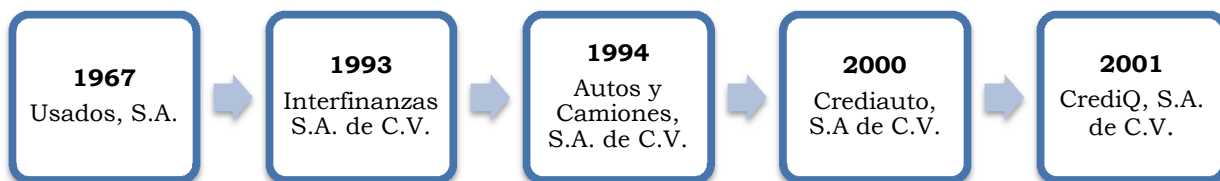
CrediQ, S.A. de C.V., es una empresa constituida bajo las leyes de El Salvador que tiene como objetivo principal el otorgar y administrar financiamiento o arrendamiento a compradores de vehículos distribuidos por Grupo Q El Salvador, S.A. de C.V., y General de Vehículos, S.A. de C.V., (GEVESA).

CrediQ, S.A. de C.V., comenzó a operar en El Salvador el 18 de mayo de 1967, bajo la denominación de Usados, S.A. Posteriormente en septiembre de 1993 la empresa modificó su denominación a Interfinanzas, S.A. de C.V., y en marzo de 1994 se convirtió en Autos y Camiones, S.A. de C.V., dedicándose a la venta y distribución de autos y camiones en El Salvador.

En septiembre de 2000, la compañía traspasó sus operaciones de venta de vehículos a Grupo Q El Salvador, S.A. de C.V., y el 10 de agosto de 2001 absorbió a Crediauto, S.A. de C.V., cambiando su denominación comercial a CrediQ, S.A. de C.V., enfocando sus actividades al financiamiento para la compra de vehículos distribuidos por Grupo Q El Salvador, S.A. de C.V. y GEVESA.

La siguiente figura muestra de manera gráfica los cambios de razón social que ha tenido la empresa en estudio:

Figura 1. Evolución de CrediQ, S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia.

A finales del año 2005, se firmó una alianza estratégica con General de Vehículos, S.A. de C.V. (GEVESA) para financiar los automóviles vendidos por esta compañía, con lo cual se logró abarcar más del 40% del mercado de vehículos nuevos en El Salvador.

Durante el año 2006, se modificó el objeto de la sociedad, para dedicarse principalmente a la adquisición de toda clase de créditos para financiamiento de vehículos, incluyendo operaciones financieras de factoraje, actuando en tales casos como intermediario financiero.

Las primeras actividades de CrediQ, S.A. de C.V. eran para la compra de cartera de financiamiento de vehículos de las marcas NISSAN, HYUNDAI, ISUZU, HONDA, JEEP, DODGE y CHRYSLER, expandiendo sus operaciones no sólo en San Salvador, sino en San Miguel y la zona occidental de El Salvador.

Las primeras compras fueron créditos de corto plazo; posteriormente, se inició el financiamiento a largo plazo con planes de financiamiento de acuerdo a la capacidad de pago de sus clientes, y en la actualidad se ofrece una amplia gama de servicios financieros que incluyen desde el financiamiento del vehículo, el seguro contra todo riesgo, hasta el mantenimiento preventivo del mismo para garantizar una vida útil más prolongada y un mejor servicio al cliente.

CrediQ, S.A. de C.V., en adelante CrediQ, dispone de avanzados sistemas de teleprocesos crediticios, accesos a Buró de Créditos a través de DICOM (marca registrada en El Salvador), y servicio remoto computarizado para procesar créditos en San Salvador y San Miguel, lo cual permite registrar más de 3,300 transacciones al año. Estos son algunos de los adelantos tecnológicos que agilizan y garantizan los servicios crediticios a los clientes.

CrediQ, brinda opciones de financiamiento para la compra de vehículos nuevos y usados de cualquier marca; brinda asesoría necesaria para adquirir el vehículo que más responda al presupuesto y necesidades de cada cliente; asimismo, ofrece financiamiento de vehículos importados, para lo cual ha establecido alianzas comerciales con más de cincuenta autolotes del Área Metropolitana de San Salvador.

En CrediQ, quién necesita comprar un auto se le brinda una pre-aprobación del financiamiento para iniciar el proceso y a quien necesita vender, se realiza una precalificación y valúo técnico y legal del vehículo.

La estrategia de diversificación de productos (anteriormente solo se financiaba vehículos nuevos vendidos por GrupoQ, ahora se dedica a financiar vehículos importador, ofrecer extra-financiamientos y retanqueos), planes de financiamiento y desarrollo de la infraestructura informática, han colocado a CrediQ como una de las empresas más competitivas en financiamiento y arrendamiento automotor en el país.

1.1.1. Filosofía de éxito

En la actualidad CrediQ es el mayor financiador de las prestigiosas marcas del Grupo Q y es líder en el financiamiento de vehículos; su filosofía de éxito es la siguiente:

MISION

Proveemos soluciones financieras a la medida, garantizado la satisfacción y lealtad de nuestros clientes.

VISION

Queremos ser la opción preferida del mercado, viviendo una cultura que garantice la lealtad de nuestros clientes y colaboradores, velando por los intereses de los accionistas y contribuyendo al desarrollo económico y social de nuestras comunidades.

VALORES

Pasión por el servicio y la excelencia

Integridad

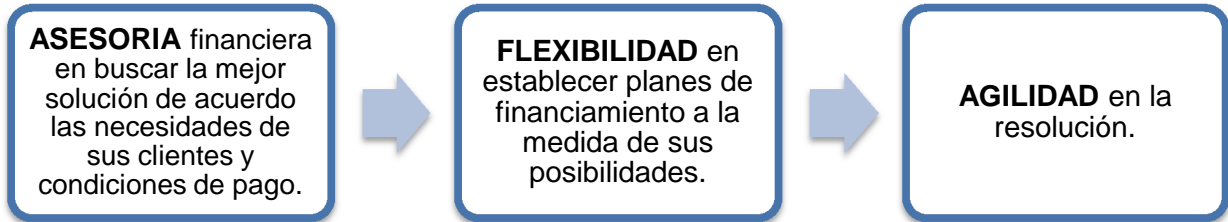
Sentido de pertenencia

Compromiso con nuestra comunidad

ESTRATEGIAS

La siguiente figura muestra de manera gráfica las estrategias de la empresa:

Figura 2. Estrategias de CrediQ, S.A. de C.V.

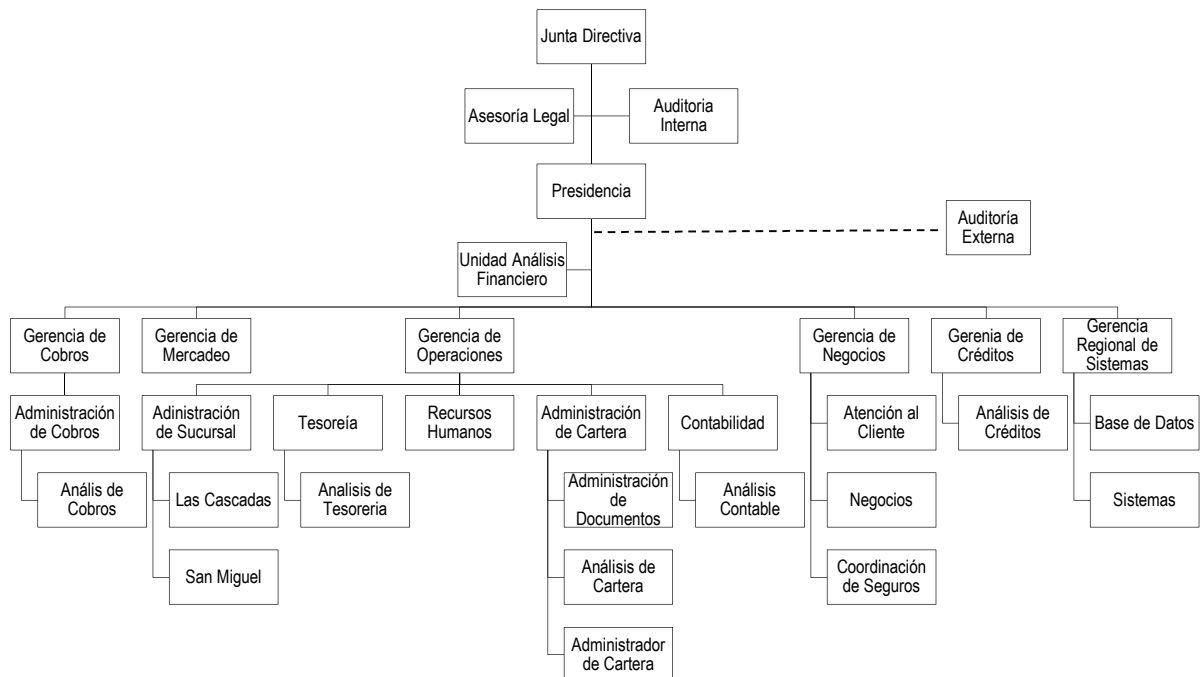


Fuente: Elaboración propia.

1.1.2. Estructura organizativa

La estructura organizativa de CrediQ, está conformada de la siguiente forma¹:

Figura 3. Estructura Organizativa de CrediQ S.A de C.V.



Fuente: CrediQ, S.A. de C.V.

¹ Los Auditores Externos son Ernst & Young S.A. de C.V. No forman parte integral de la organización pero se muestra por la relación independiente que realiza en la verificación de los estados financieros.

1.2. Planteamiento del problema

La administración de CrediQ, se basa en las directrices institucionales para generar valor agregado a la empresa a través de la administración efectiva de los recursos para la toma de decisiones, de acuerdo con los objetivos, planes estratégicos y lineamientos de los entes supervisores; sin embargo, aunque la empresa realiza importantes esfuerzos para el control de riesgos, se enfrenta a situaciones adversas que afectan su desempeño, tales como:

- a. A finales de 2008, la contracción en el flujo de liquidez y la consecuente falta de créditos bancarios provocaron la baja en las ventas del mercado automotriz; los resultados se redujeron entre un 30 y 40%; producto de la crisis mundial financiera que se dio en ese año.
- b. En períodos posteriores a la crisis financiera mundial, se redujo la colocación de financiamientos principalmente a la restricción del crédito bancario, en donde los criterios de otorgamiento de crédito se volvieron más selectivos; asimismo, se enfrentaron a la disminución en los márgenes de rentabilidad entre las tasas de interés pasivas y las activas.
- c. Altas exigencias de los entes reguladores en la implementación de Normas de riesgo integral, riesgo operativo y demás normativas como las de Gobierno Corporativo y la Ley Contra la Prevención de Lavado de Dinero y Activos; debido que las actividades realizadas por CrediQ están sujetas a factores propios del sector financiero.
- d. En Mayo de 2014 CrediQ perdió la información de respaldo de su cartera leasing, y durante cuarenta y dos días no pudo ingresar al sistema, ocasionando costos administrativos y financieros; y que durante ese período las nuevas operaciones se registraran de forma manual. Cuando el problema estuvo resuelto se digitalizaron nuevamente todas las operaciones.
- e. En el año 2014, en revisión del Ministerio de Hacienda se determinó que los cálculos de retención del impuesto sobre la renta de empleados estaban incorrectos, generando una multa para la compañía de US\$8,700.00; debido a que la empresa especializada en administrar la planilla de la empresa, no había establecido un control para asegurar que los cálculos de planilla y sus respectivos impuestos fueran los correctos.
- f. Las operaciones están parcialmente reguladas; y cuenta con una débil filosofía y cultura de gestión de riesgos en todos los niveles de la organización.

Es por esa razón que es del interés de la empresa fortalecer su gestión para superar sus estándares de desempeño y contar con un sistema integral de riesgos que genere un valor agregado que permita hacer las cosas mejor, de forma más segura y eficiente; para proporcionar un factor de tranquilidad a los directivos, propietarios, accionistas y terceros involucrados; con el fin de administrar los riesgos que impidan el alcance de sus objetivos y tener el equilibrio adecuado entre obtener más ganancias y reducir pérdidas. Un sistema que estandarice la práctica del control de los riesgos en las diversas áreas de la empresa, mediante una visión integrada y estructurada del control de los eventos, que optimice la eficiencia operacional, la sostenibilidad, que reduzca la probabilidad de fallas, el cumplimiento de los objetivos y fortalezca la imagen de la empresa.

1.2.1. Definición del problema

¿La inexistencia de un sistema para la administración integral de riesgos en CrediQ, S.A. de C.V., impacta de forma negativa a la obtención de los objetivos estratégicos de la empresa para aumentar el valor económico de la misma?

1.3. Preguntas de investigación

- a. ¿CrediQ, y sus ejecutivos están familiarizados con los conceptos de riesgo, apetito de riesgo² o marcos de gestión de riesgos?
- b. ¿Se tiene definida una política de riesgos, que incluye la definición del apetito de riesgo?
- c. ¿Se ha asignado un área responsable de la gestión de riesgos en la organización?
- d. ¿Se tienen identificados los principales riesgos, su impacto y probabilidad en el negocio y por tanto su uso para la definición del apetito de riesgo?
- e. ¿Se ha establecido la metodología para evaluar el apetito de riesgos, el perfil de riesgo de CrediQ y el impacto o importancia de los diferentes tipos de riesgo?
- f. La Alta Dirección evalúa periódicamente aspectos tales como:
 - Los riesgos para el desarrollo de la estrategia de la organización.
 - Cambios en las variables que definen el apetito de riesgo.
 - Cambios en la estrategia financiera y operativa.
 - Límites para el desarrollo de operaciones

² Se define el apetito de riesgo como “el riesgo que una organización está dispuesto a afrontar, aceptar o tolerar en la búsqueda o el logro de sus objetivos”.

- Actualización de las Políticas.
- g. ¿La empresa posee un marco de gestión integral de riesgos autorizado por Junta Directiva?
- h. ¿Existe personal capacitado para la administración de riesgos?
- i. ¿Se tiene definido un plan de capacitaciones para fortalecer la implementación del apetito de riesgo y la creación de conciencia sobre el mismo en los colaboradores?
- j. ¿Cómo puede CrediQ, incorporar la gestión integral de riesgos y alinearla a la gestión empresarial?
- k. ¿Cuáles son las herramientas y técnicas a usar en la identificación y gestión de riesgos?

A efectos de incrementar las preguntas de investigación y como herramienta para el diagnóstico se utilizó un modelo de buenas prácticas de evaluación de la gestión de riesgos (Anexo 2)³.

1.4. Justificación

En la actualidad el éxito de un negocio depende de la manera en cómo la administración se anticipa a lo que va a suceder, así como de aquellos aspectos que no suceden cómo previamente se planearon, estos son factores críticos para alcanzar los objetivos empresariales y/o llevar a cabo sus estrategias en forma exitosa.

Un riesgo es la amenaza de que un evento afecte de forma adversa a la empresa para lograr sus objetivos de forma exitosa. Surgen tanto de la probabilidad de que algo bueno no sea concretizado, como de la amenaza de que algo malo en efecto si ocurra. Se pueden generar en el ambiente externo o interno de las organizaciones y pueden afectar la continuidad de una compañía. La tarea de la administración es identificar los riesgos significativos del negocio, es decir la alta probabilidad de ocurrencia con impacto significativo; y definir las posibles respuestas al mismo, según la Figura 4⁴:

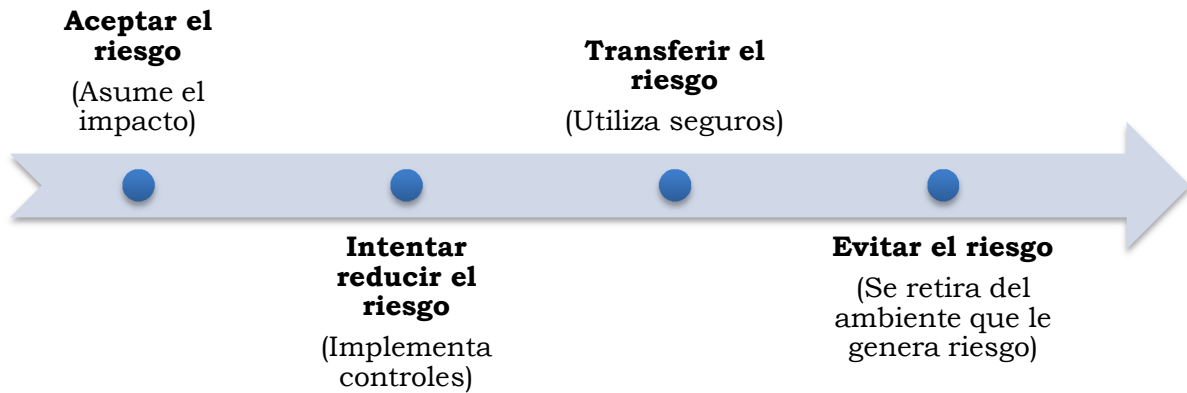
Es así que toda empresa, sin importar el tamaño está expuesta a sufrir pérdidas por robos, accidentes o a consecuencia de la acción de fenómenos naturales; por lo que la Administración

³ Documento obtenido en <http://www.auditool.org/>,

⁴ Administración de los Riesgos de Negocio, C.P. Vladimir Martínez R. <http://www.auditool.org/travel-mainmenu-32/hotels-mainmenu-56/1095-administracion-de-los-riesgos-de-negocio>.

Integral de Riesgos (ERM, por sus siglas en inglés) se ha convertido en una práctica cada vez más común entre los ejecutivos.

Figura 4. Respuestas al Riesgo



Fuente: Elaboración propia.

Para que CrediQ consolide su gestión administrativa, se pretende en esta investigación desarrollar una propuesta de un sistema integral de gestión riesgos que permita:

- a. Cubrir el 100% de las operaciones que realiza CrediQ.
- b. Fortalecer la filosofía y cultura de gestión de riesgos en todos los niveles de la organización.
- c. Estar preparados ante las exigencias de los entes reguladores para controlar el riesgo.
- d. Generar capacidades en el personal para desarrollar una cultura integral de riesgos CrediQ.

Los beneficios que CrediQ obtendrá de la presente investigación serán los siguientes:

- a. Permitirá diagnosticar la situación actual de la empresa, por medio de la cual se identificarán las áreas fortalecidas, así como las oportunidades de mejora sobre las cuales es urgente tomar acciones para minimizar el riesgo.
- b. Permitirá establecer una propuesta de Política Integral de Riesgos.
- c. Permitirá contar con una propuesta del Manual de Gestión Integral de Riesgos.
- d. Recomendaciones sobre los manuales que deberá desarrollar para fortalecer la gestión de riesgos.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar propuesta para implementar un Sistema de Administración Integral de Riesgos para la empresa CrediQ, S.A. de C.V., basado en el modelo COSO ERM.

1.5.2. Objetivos específicos

- a. Determinar en la etapa del diagnóstico si los empleados y ejecutivos claves están familiarizados con los conceptos de riesgo.
- b. Proponer el marco de gestión integral de riesgos que debe desarrollarse en CrediQ.
- c. Proponer metodologías para la elaboración de indicadores claves de riesgo.
- d. Elaborar la metodología para la medición de riesgos.
- e. Elaborar manual de gestión integral de riesgos para CrediQ.
- f. Elaborar por medio del marco COSO-ERM, una metodología para el establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo.

1.6. Cobertura de la investigación

1.6.1. Cobertura temporal

Dentro de la cobertura temporal, se consideró la trayectoria de CrediQ, desde el año 2004 al 2013, con el objeto de establecer y recabar aspectos de su evolución como empresa y que serán útiles para proponer la implementación del sistema de gestión integral de riesgos.

1.6.2. Cobertura geográfica

La investigación está enfocada en el centro de negocios de CrediQ que está ubicado en el Boulevard Los Próceres, Calles Los Héroes Poniente, San Salvador, El Salvador.

1.7. Metodología de la investigación

1.7.1. Tipo de investigación

La presente consultoría se realizó con una investigación de Tipo Exploratoria, considerando que el tema elegido ha sido poco explorado y conocido; para aumentar el grado de familiaridad, penetración y comprensión del problema a desarrollado, a fin de contar con datos suficientes que permitan realizar una investigación y propuesta de solución con mayor profundidad.

1.7.2. Población y muestra

En la consultoría se utilizó el muestreo “No probabilístico Opinático o Intencional”, en el cual siguiendo el criterio del consultor se eligieron a los funcionarios de la empresa más representativos y que se estimó pudieran facilitar la información necesaria para realizar la investigación.

La población y muestra se conformó de la siguiente manera:

Población	Muestra
88 empleados	1 empleado por área (en total fueron 12 unidades de negocio)
6 Jefaturas	6 (todos los Jefes se consideraron clave para el proceso de desarrollo de la consultoría)
6 Gerencias	6 (todos los Gerentes se consideraron clave para el proceso de desarrollo de la consultoría)
TOTAL MUESTRA	24

1.7.3. Metodología para recabar información

Para la recopilación de la información necesaria para realizar la investigación y obtener un diagnóstico, se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

- a. Entrevistas, que se programaron con los directivos y expertos en riesgos mediante una conversación preparada para conocer las mejoras prácticas de gestión integral de riesgos.
- b. Cuestionarios, dirigidos a directivos y expertos en riesgos para medir las buenas prácticas para la definición y seguimiento de la gestión integral y apetito de riesgo.
- c. Observación: Mediante la técnica de visualización en CrediQ, se observaron los procesos tal y como se dan en su contexto actual, se anotaron los hallazgos, para después analizarlos. Asimismo, se realizó la observación a través de registros administrativos.
- d. Investigación bibliográfica: Para obtener información contenida en documentos, que permitieron localizar, identificar y acceder métodos empleados para la gestión integral de riesgos.

CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes

La aproximación del riesgo se produce en las empresas comerciales y navegantes de Italia a fines del siglo XVI, siendo los mercaderes o comerciantes quienes crearon el concepto del riesgo y su importancia financiera basada en el seguro.

A partir del siglo XIX, en el proceso de desarrollo del capitalismo industrial, es cuando aparecen mayores riesgos como consecuencia de los inventos y su puesta en práctica: ferrocarriles, actividades fabriles, trabajos públicos, automovilismo, etc., que revolucionaron la vida cotidiana; por lo que ante el aumento de accidentes de trabajo y la consiguiente presión de los sindicatos obreros, surgió la necesidad de implantar medidas de prevención. Después de la Segunda Guerra Mundial se agudizó la necesidad de analizar y controlar los riesgos.

Sin embargo, es a partir de la década de los sesenta que junto a las expectativas de grandes catástrofes apareció la vulnerabilidad de las empresas debido a la concentración de valores y la especialización de sus unidades de fabricación. La aparición del riesgo produjo junto a grandes pérdidas humanas y materiales una serie de gastos financieros e indirectos: reducción de ventas, de imagen de la empresa, paro obrero, etc., que motivaron a las empresas a evaluar y administrar los riesgos.

La última década del siglo XX y la primera del XXI, se caracterizaron por cambios vertiginosos en la tecnología; los medios de comunicación y el transporte modificaron drásticamente la forma de hacer negocios. Cuando se afirma que se ha modificado la forma de hacer negocios, se debe tomar en cuenta que a la par de estos cambios, los riesgos también han evolucionado y modificado su forma de manifestarse. Esto reafirma que el riesgo forma parte integral e inherente de toda actividad, y por lo tanto, la clave está en gestionarlos de forma eficaz y eficiente.

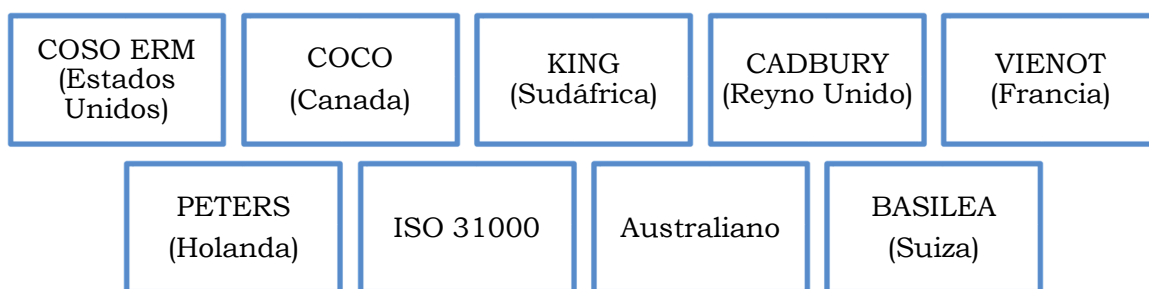
La implantación de sistemas de gestión de riesgo, comenzó a tomar relevancia desde la década de los noventa, período en que fue necesario reconvertir y replantear la forma de hacer negocios, como consecuencia de la ocurrencia de fraudes a importantes entidades,

defraudando la confianza del público en general. Su impacto a nivel mundial desencadenó una serie de medidas que conllevó a mejores prácticas, tendientes a evitar fraudes de cualquier naturaleza; se emitieron documentos técnicos y en algunos países, consideraron emitir leyes. Ejemplo de ello, los informes del COSO⁵ y la Ley Sarbanes-Oxley⁶, entre otros.

Como parte del esfuerzo de la implementación de Sistemas de Gestión de Riesgos, en algunos países ha sido necesario el involucramiento de los Órganos del Estado⁷, emitiéndose Leyes sobre control interno y administración de riesgos, generalmente para ser aplicados en instituciones públicas, pero por su naturaleza, estos instrumentos normativos pueden ser aplicados y tomados como punto de referencia por empresas privadas.

A fin de mencionar modelos de Gestión de Riesgos, se citan los descritos en la Figura 5; sin embargo, en la presente investigación sólo se abordará COSO ERM.

Figura 5. Modelos de Gestión de Riesgos



Fuente: Elaboración propia.

Las metodologías para la gestión de los riesgos a nivel mundial, coinciden que el empleo de éstas de forma planificada a través de un proceso formal, fortalecen las operaciones y procesos de las entidades, independientemente del tamaño o actividad empresarial.

⁵ Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission), conocido como COSO por sus siglas en inglés. El Comité es una iniciativa conjunta de cinco organizaciones del sector privado, con domicilio en los Estados Unidos, que ha establecido un modelo de control interno común contra el cual las empresas y las organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control.

⁶ Conocida también como SOX, SarOX o SOA (por sus siglas en inglés). Es la Ley que regula las funciones financieras contables y de auditoría y penaliza en una forma severa, el crimen corporativo y de cuello blanco.

⁷ Como por ejemplo los Bancos Centrales, que por su naturaleza son llamados a ser eficientes y eficaces en el manejo de recursos tanto propios como del público.

Como consecuencia del empleo de herramientas para la gestión de riesgos, se provoca un fortalecimiento del sistema de control interno, que en orden lógico establecen que: se deben identificar y analizar los riesgos; y luego se diseñan y establecen formalmente las actividades de control necesarias para responder ante los riesgos. La característica que debe poseer toda actividad de control es que su beneficio sea superior a su costo o gasto de implementación.

2.2 Contexto Nacional

En El Salvador, la gestión de riesgos, de manera formal y bajo una metodología ordenada, ha tomado importancia, y debido a ello se ha implementado en estos últimos años, específicamente en el sector financiero y siguiendo estándares internacionales establecidos por el Comité de Basilea⁸: las “Normas para la gestión Integral de Riesgos de las entidades financieras” (NPB4-47) y “Normas de gobierno corporativo para las entidades financieras” (NPB4-48), las cuales incluyen los lineamientos normativos para una adecuada gestión integral de riesgos.

Adicionalmente para los diferentes tipos de riesgos, se han emitido ciertas normas prudenciales las cuales poseen mecanismos para la mitigación y administración de riesgos⁹. Algunas de estas normas prudenciales se describen a continuación:

Tipo de riesgo: De crédito

Definición: es la posibilidad de pérdida en las operaciones realizadas por las entidades financieras, debido al incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por una contraparte, entendida esta última como un prestatario o un emisor de deuda.

Normas de Mitigación: a) “Normas para clasificar los activos de riesgo crediticio y constituir las reservas de saneamiento” (NCB-022), a través de la evaluación de los mayores deudores, constitución de reservas requeridas y voluntarias, entre otros; b) “Normas para la gestión de riesgo crediticio y concentración de crédito” (NPB4-49), a través de la adopción de políticas y procedimientos relacionados con la identificación de las metodologías para la identificación y

⁸ El Comité de Basilea es la denominación usual con la que se conoce al Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS, sigla de Basel Committee on Banking Supervision en inglés); la organización mundial que reúne a las autoridades de supervisión bancaria, cuya función es fortalecer la solidez de los sistemas financieros.

⁹ Marco Legal de la Superintendencia del Sistema Financiero, sitio web http://www.ssf.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=91&Itemid=74

medición, así como para el establecimiento de límites y mecanismos de monitoreo, control y mitigación de los niveles de exposición a este riesgo.

Tipo de riesgo: Operacional

Definición: es la posibilidad de incurrir en pérdidas debido a las fallas en los procesos, el personal, los sistemas de información y a causa de acontecimientos externos; incluye el riesgo legal.

Norma de Mitigación: “Normas para la gestión de riesgo operacional de las entidades financieras” (NBP4-50), a través de identificar, evaluar, monitorear y controlar los riesgos operaciones que puedan afectar al Banco.

Tipo de riesgo: De liquidez

Definición: es la posibilidad de incurrir en pérdidas por no disponer de los recursos suficientes para cumplir con las obligaciones asumidas, incurrir en costos excesivos y no poder desarrollar el negocio en las condiciones previstas.

Norma de Mitigación: a) “Normas para determinar las relaciones de plazo entre las operaciones activas y pasivas de los bancos” (NPB3-08), a través del monitoreo del cumplimiento de los límites legales: b) “Normas técnicas para la gestión del riesgo de liquidez” (NRP-05), a través del establecimiento y desarrollo de escenarios de estrés y liquidez por plazo de vencimiento.

Se concluye que en El Salvador la práctica del manejo integral de riesgos, se da más por obligaciones regulatorias que por la adopción de buenas prácticas internacionales. Por ejemplo, para el sistema financiero nacional los esquemas establecidos por la Superintendencia del Sistema Financiero local, tratan de promover la alineación a buenas prácticas de gestión de riesgos, de marcos que en su mayoría provienen de propuestas promulgadas por Basilea.

Es así, que debido a regulaciones tanto nacionales como internacionales, los bancos del sistema financiero salvadoreño en su estructura organizativa cuentan con “Unidades de Riesgos” cuyo objeto es identificar, medir, controlar, monitorear e informar los riesgos que enfrentan en el desarrollo de sus operaciones, ya sea que éstos afecten activos y pasivos o fuera del balance, incluyendo, en su caso, los riesgos de las sociedades miembros del conglomerado financiero. Dichas Unidades son independientes de las Unidades de Negocio, a fin de evitar conflictos de intereses y asegurar una adecuada separación de funciones y

responsabilidades, y la posición jerárquica debe asegurar que los informes sean conocidos por la Junta Directiva o por la instancia que ésta delegue¹⁰.

Por su parte, las demás instituciones tanto públicas como privadas aplican metodologías de gestión de riesgos de conformidad con sus necesidades de control, pero existe poca experiencia de un sistema integral que cubra todas las áreas de la entidad.

2.3 Definición de Riesgo

La palabra “riesgo”, ha tenido hasta la fecha muy diversas interpretaciones; en términos muy simples existe riesgo en cualquier situación en que no se sabe con exactitud lo que ocurrirá al futuro.

La Real Academia Española define el riesgo como “Contingencia o proximidad de un daño”.

La Organización Internacional de Normalización (ISO¹¹ por sus siglas en inglés) define al riesgo como: “Combinación de la probabilidad de un evento y su consecuencia desfavorable”. La ISO aclara que el término riesgo es generalmente usado siempre y cuando exista la posibilidad de pérdidas.

El Instituto de Auditores Internos (IIA)¹² define al riesgo como: “La Posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad”. Al analizar las diversas definiciones, el riesgo puede definirse como la amenaza de que un evento o acción afecte en forma adversa la capacidad de la organización, para lograr los objetivos empresariales y/o llevar a cabo las estrategias en forma exitosa. Surgen tanto de la probabilidad que algo bueno no ocurra, como de la amenaza que algo malo ocurra; se pueden generar en el ambiente externo o interno de las organizaciones y pueden afectar la continuidad de una compañía.

¹⁰ Normas para la Gestión Integral de Riesgos en las Entidades Financieras (NPBA-47), de la Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador.

¹¹ International Organization for Standardization.

¹² The Institute of Internal Auditors.

2.4 Definición de Gestión de Riesgo

Entre las principales definiciones se pueden resaltar las del Project Management Institute (Duncan, 1996):

- a. Es el proceso por el que los factores de riesgo se identifican sistemáticamente y se evalúan sus propiedades.
- b. Es una metodología sistemática y formal que se concentra en identificar y controlar áreas de eventos que tienen la capacidad de provocar un cambio no deseado.
- c. En el contexto de un proyecto, es el arte y ciencia de identificar, analizar y responder a los factores de riesgo a lo largo de la vida del proyecto y en el mejor cumplimiento de sus objetivos.

Por “Gestión de Riesgos” se entiende, el proceso consistente en identificar acontecimientos posibles, cuya materialización afectará al logro de los objetivos y la aplicación de las medidas destinadas a reducir la probabilidad o el impacto de esos acontecimientos.

Puede definirse también como la identificación, medición y evaluación colectiva de todos los riesgos que afectan el valor de la entidad financiera, así como la definición e implementación de una estrategia en el negocio en la operación para gestionar efectivamente esos riesgos.

2.5 Definición de Gestión Integral de Riesgos

En el año 1985, el Comité COSO publicó un nuevo Marco de Gestión de Riesgos “COSO” Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO - Gestión de Riesgos Empresarial – Marco Integral) cuya definición fue: “Gestión de Riesgos es un proceso efectuado por el directorio, la administración superior y otros miembros de la organización, basado en la estrategia y a lo largo de la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad y administrar el riesgo dentro de los rangos de aversión al riesgo aceptado por la entidad, para proveer una razonable seguridad en el logro de sus objetivos”.

Esta definición recoge los siguientes conceptos básicos de la Gestión de Riesgos:

- a. Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- b. Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- c. Se aplica en el establecimiento de la estrategia.

- d. Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.
- e. Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- f. Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.
- g. Está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de solaparse.

La definición es amplia en sus fines y recoge los conceptos claves de la Gestión de Riesgos por parte de empresas y otras organizaciones, proporcionando una base para su aplicación en todas las organizaciones, industrias y sectores. Se centra directamente en la consecución de los objetivos establecidos por una entidad determinada y proporciona una base para definir la eficacia de la Gestión de Riesgos.

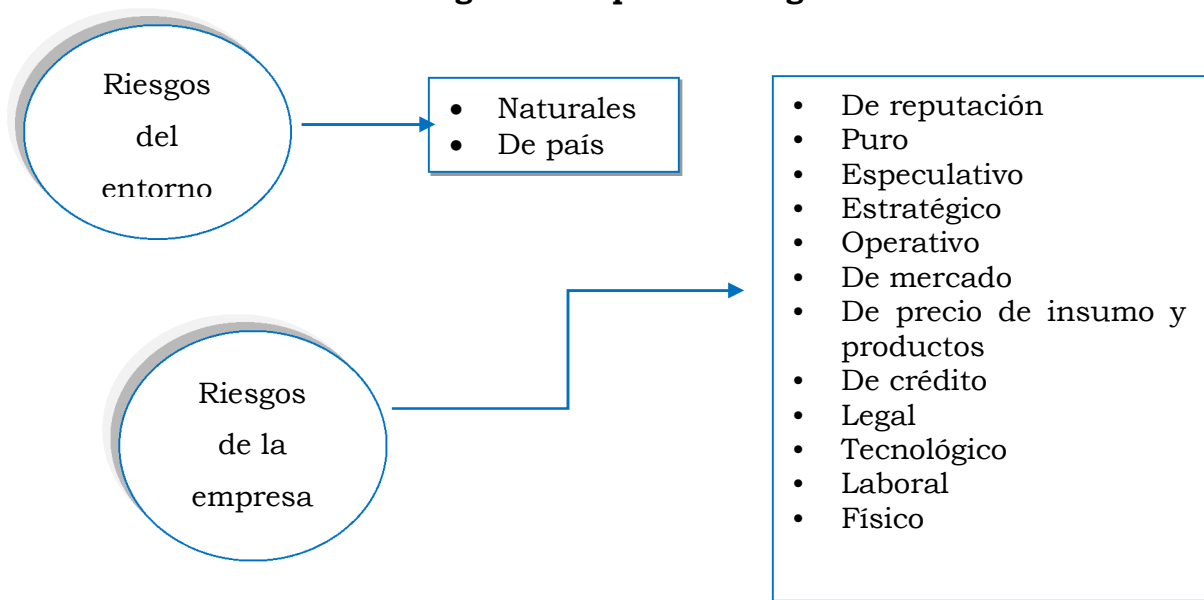
En ese sentido, se concluye que la Gestión Integral de los Riesgos (GIR) es un proceso estructurado, consistente y continuo que se implementa a través de toda la organización para identificar, evaluar medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. Involucra a todas las áreas de la empresa: Junta Directiva para sentar las políticas, Gerentes, Jefes y demás personal de todas las áreas para tomar decisiones objetivas y que persiguen el mismo fin; razón por la cual debe formar parte de la estrategia corporativa de la organización.

La GIR es una cultura, porque involucra a toda la entidad como tal, pero sin duda el hecho de tener un esquema gerencial basado en el manejo de riesgos permite pensar estratégicamente y actuar a tiempo, de esta manera se pueden anticipar a lo que va a suceder y así evitar sorpresas desagradables.

2.6 Tipos de Riesgo

Desde el punto de vista empresarial existen innumerables riesgos, generados tanto por el entorno como por el desarrollo normal de sus actividades. Se dividen en dos: Riesgos del entorno y Riesgos generados por la empresa. Ver Figura 6.

Figura 6. Tipos de Riesgo



Fuente: Elaboración propia.

2.6.1 Riesgos del Entorno

Comprende elementos como el país donde está ubicada la empresa, su naturaleza, la región y ciudad, además del sector, la industria y condiciones económicas, políticas, sociales y culturales. Incluye los siguientes:

- a. Riesgos asociados a la naturaleza: relacionados con riesgos meteorológicos y climáticos como huracanes, lluvias, maremotos, sequias, que afectan el logro de objetivos.
- b. Riesgos asociados al país: de acuerdo al país se pueden encontrar riesgos como el “riesgo país” que hace referencia al grado de peligro que represente este para las inversiones extranjeras.

2.6.2 Riesgos Generados en la Empresa

A nivel de la empresa se pueden presentar un sinnúmero de riesgos que pueden afectar los procesos, recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y organizacionales, a los clientes y hasta la imagen de la empresa. En este orden se puede presentar riesgos como:

- a. Riesgo reputacional: es el desprestigio de la empresa que trae como consecuencia la pérdida de credibilidad y confianza del público por fraude, insolvencia, conducta irregular de los empleados, rumores, errores cometidos en la ejecución de alguna operación por falta de capacitación del personal clave o deficiencia en el diseño de los procedimientos, este riesgo puede traer efectos como disminución en la demanda, o la pérdida de negocios atribuibles al desprestigio generado.
- b. Riesgo puro: este riesgo al materializarse origina pérdida, como incendio, un accidente personal en el trabajo o el hogar, algunos son naturales tales como una inundación y también puede considerarse riesgos inherentes al entorno (espacio o lugar) donde un individuo o empresa se desarrolla, los riesgos del entorno económico se consideran, sin embargo dentro de los riesgos financieros.
- c. Riesgo especulativo: al materializarse genera la posibilidad de generar instantáneamente beneficio o pérdida, como una aventura comercial, la inversión en divisas ante expectativas de devaluación o revaluación, la compra de acciones, el lanzamiento de nuevos productos, etc.
- d. Riesgo estratégico: son las pérdidas ocasionadas por las definiciones estratégicas inadecuadas y errores en el diseño de planes, programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos, estilo de dirección, además de ineficiencia en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial, entre otros.
- e. Riesgo operativo: es la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de los procesos y funciones de la empresa por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas que participan en dichos procesos.
- f. Riesgo de mercado: puede generar ganancias o pérdidas a la empresa al invertir en bolsa, debido la diferencia en los precios que se registran en el mercado. Estos están relacionados también a los riesgos del mercado financiero en general, como por ejemplo los vistos y ocasionados en la crisis de los mercados en 2008 (Burbuja Financiera).

- g. Riesgo de precio de insumo y productos: se refiere a las incertidumbre sobre la magnitud de los flujos de caja debido a posibles cambios en los precios que una empresa puede pagar por la mano de obra, materias primas y otros insumos del proceso de producción, y por los precios que puede demandar por los bienes o servicios.
- h. Riesgo de crédito: consiste en que los clientes y las partes a las cuales se les ha prestado dinero, falle en el pago. La mayoría de las empresas se enfrentan ante este riesgo por cuentas por cobrar, pero esta exposición es más alta en las instituciones financieras.
- i. Riesgo legal: se refiere a la pérdida en caso de incumplimiento de la contraparte en un negocio y la imposibilidad de exigirle jurídicamente el cumplimiento de los compromisos adquiridos. También se puede presentar al cometer algún error de interpretación jurídica u omisión en la documentación, y en el incumplimiento de normas legales y disposiciones reglamentarias que puedan conducir a demandas o sanciones.
- j. Riesgo tecnológico: el uso de la tecnología genera riesgos como los virus, el vandalismo puro y de ocio en las redes informáticas, fraudes, intrusiones por hackers, el colapso de las telecomunicaciones que pueden generar el daño de la información o la interrupción del servicio. También está el riesgo del constante cambio de tecnología lo que puede ocasionar que las empresas no están preparadas para adoptarlas y esto incrementa costos, menor eficiencia, incumplimiento en las condiciones de satisfacción de los servicios a la comunidad.
- k. Riesgos laborales: como accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, que pueden ocasionar daños tanto a la persona como a la misma empresa.
- l. Riesgos físicos: afectan a los materiales como por ejemplo: corto circuito, explosión física, daño en la maquinaria, daño en equipos por operación, por su diseño, fabricación, montaje o mantenimientos; deterioros de productos y daños en vehículos.

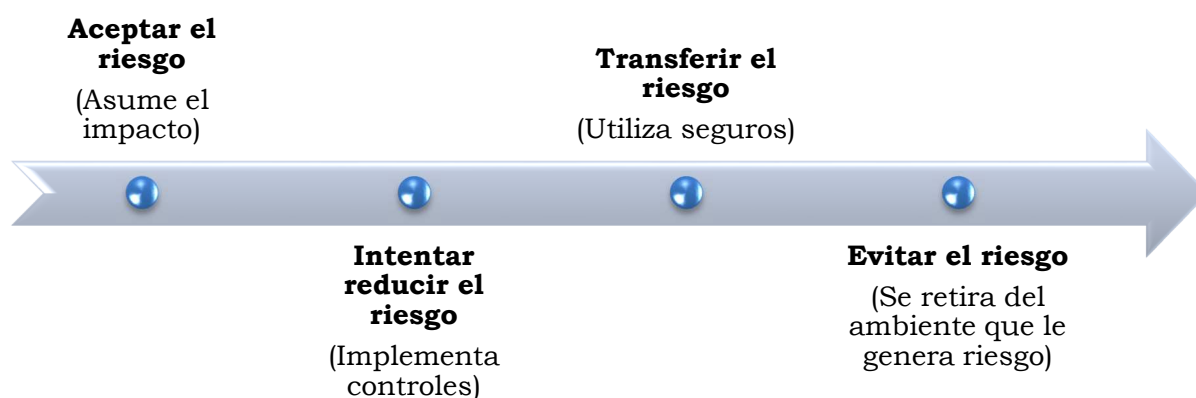
De ahí se concluye que los riesgos pueden ser derivados por las amenazas externas y las debilidades internas, algunos cuantificables y otro no; la ventaja de una empresa es que conozca claramente los riesgos oportunamente y tenga la capacidad identificarlos de forma anticipada para lograr así una mayor eficiencia de los procesos.

2.7 Respuestas al Riesgo

La gestión de riesgos se necesita “todo el tiempo”. Todas las decisiones involucran minimizar, reducir o eliminar el riesgo, ya sea decisiones que se toman en las operaciones diarias o las decisiones acerca de políticas importantes, estrategias o nuevos proyectos. Dentro de este contexto, muchas veces se deben tomar decisiones de forma muy rápida y a menudo basadas en la intuición, pero es muy importante identificar los riesgos que esto pudiese involucrar.

Conocidos los riesgos significativos, la administración de la empresa debe definir las posibles respuestas, según Figura 7.

Figura 7. Respuestas al Riesgo



Fuente: Elaboración propia.

No se debe olvidar que la Gestión de Riesgos debe ocurrir durante todo el desarrollo e implementación de una política, programa o proyecto¹³.

2.8 Modelos de Gestión de Riesgos

Existen diversos modelos de gestión de riesgos, así como numerosos lineamientos para un mejor gobierno corporativo; los más conocidos se describieron en la Figura 5. En éste capítulo sólo se abordan dos, por considerarse los más integrales:

¹³ Administración de los Riesgos de Negocio, C.P. Vladimir Martínez R. <http://www.auditool.org/travel-mainmenu-32/hotels-mainmenu-56/1095-administracion-de-los-riesgos-de-negocio>.

- a. COSO ERM¹⁴
- b. ISO 31000-2009

2.8.1 COSO ERM

El marco COSO-ERM, promulgado por Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), ayuda a las organizaciones de todo tipo y tamaño a gestionar el riesgo con efectividad.

COSO ERM es un enfoque para la administración de riesgos corporativos que incluye los métodos y procesos utilizados por las organizaciones para gestionar los riesgos y aprovechar las oportunidades relacionadas con el logro de los objetivos, define los componentes esenciales de la gestión de riesgos corporativos, que nace ante la necesidad del apetito y tolerancia al riesgo que tienen los inversionistas¹⁵.

Puede ser utilizado por cualquier entidad pública, privada, organización sin fines de lucro, asociación, grupo o individuo; no especifica alguna industria o sector. Adicionalmente, esta metodología se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, cualquiera sea su naturaleza, causa u origen. Puede ser aplicada a lo largo de la vida de la empresa, así como a una variada gama de actividades, incluidas las estrategias y de decisiones, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios, activos, etc¹⁶.

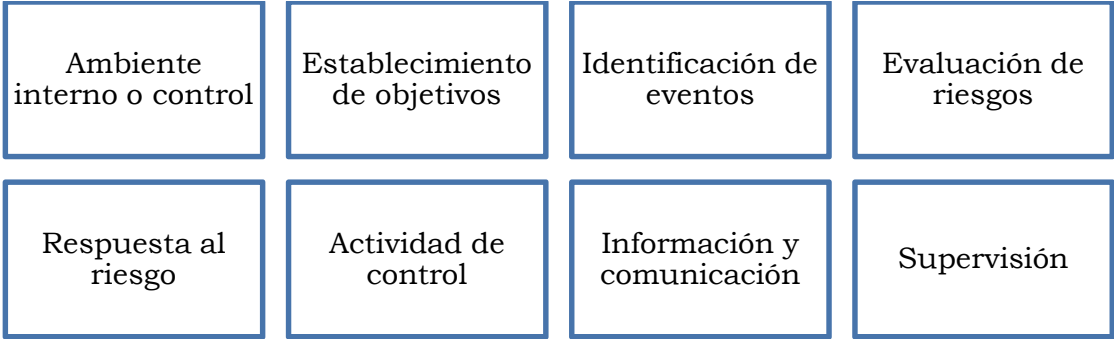
¹⁴ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), traducido al español como Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. **ERM** son las siglas de Enterprise Risk Management que en español se traduce como Administración de Riesgos Empresariales.

¹⁵ **Apetito de Riesgo** es una ponderación de alto nivel de cuánto riesgo la administración y la Junta están dispuestos a aceptar en el logro de sus metas y **Tolerancia al Riesgo** es el nivel aceptable de variación re riesgo en relación a la concesión de un objetivo.

¹⁶ El nuevo estándar ISO para la gestión del Riesgo, Mauricio Castro G., http://www.surlatina.cl/contenidos/archivos_articulos/13-el-nuevo-estandar-iso-para-la-gestion-del-riesgo.pdf

COSO ERM también conocido como COSO II, es una extensión mejorada de COSO que contaba con 5 componentes¹⁷. El ERM¹⁸ determinó ocho componentes interrelacionados, que se resumen en la Figura 8; y que en forma gráfica se representan en el Anexo 1.

Figura 8. Componentes de COSO ERM



Esos componentes deben estar alineados con los objetivos que pueden ser:



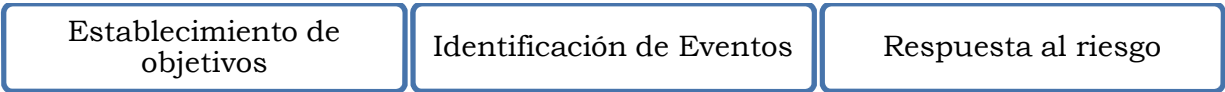
Y éstos con las actividades en todos los niveles de la organización,



Fuente: COSO ERM.

Los componentes adicionales de COSO-ERM en relación con COSO son:

Figura 9. Componentes adicionales de COSO ERM vrs COSO



¹⁷ Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

¹⁸ Administración de Riesgos Empresarial (Enterprise Risk Management - ERM por sus siglas en inglés).

Con ello se entrega una respuesta a las necesidades que viven las empresas en la actualidad, las cuales operan en ambientes donde factores como la globalización, la tecnología, reestructuraciones, regulaciones, mercados cambiantes y competencias, entre otros, crean la incertidumbre.

La Comisión Treadway¹⁹ plantea, que la gestión de riesgos, se aplica desde la puesta en marcha de las estrategias y objetivos operacionales hasta el resultado final y en la retroalimentación pertinente de todos los procesos.

La premisa principal de la gestión integral de riesgo es que cada entidad, con o sin fines de lucro, existe para proveer valor a sus distintos “grupos de interés²⁰”.

2.8.1.1 Descripción de los Componentes de COSO ERM

COSO-ERM consta de 8 componentes²¹ que describen la forma de como la administración debe ejecutar los procesos en la empresa, a continuación se presentan las siguientes definiciones cortas:

- a. Ambiente interno o de control: Comprende el tono de una organización, y establece las bases sobre cómo el riesgo es percibido y direccionado por la gente de una entidad, incluyendo la filosofía de gestión del riesgo y el apetito por el riesgo, la integridad y los valores éticos, y el ambiente en el cuál operan.

¹⁹ Se llama así porque ese es el apellido de uno de los creadores del Control Interno COSO, James C. Treadway. El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) es una entidad privada-sector de las organizaciones voluntarias, establecidas en los Estados Unidos, dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno en los aspectos críticos del gobierno de la organización, la ética empresarial, control interno, la empresa gestión del riesgo, el fraude y la presentación de informes financieros.

²⁰ Un grupo de interés es un conjunto de personas o entidades privadas, reunidas y organizadas por un interés común, con el fin de actuar conjuntamente en defensa de ese interés, así como de hacer conocer sus pretensiones o negociar con otros actores sociales.

²¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Gestión de riesgos corporativos – Marco integrado, Técnicas de aplicación, Septiembre 2004.

- b. Establecimiento de Objetivos: Es el proceso mediante el cual la Alta Dirección selecciona los indicadores claves para lograr la misión de la entidad, además éstos deben ser consecuentes con el riesgo aceptado y pueden ser: niveles o porcentajes de ventas, rentabilidad esperada, incremento del valor de las acciones, ROA (Rendimiento sobre activos), ROI (Rendimiento sobre la inversión), etc.
- c. Identificación de Eventos: Esta etapa consiste en el análisis derivado de los eventos que podrían que pueden afectar el logro de los objetivos en todos los niveles de la organización.
- d. Valoración o Evaluación de Riesgo: Es el proceso mediante el cual los eventos identificados que pueden afectar los objetivos se analizan, considerando su probabilidad, impacto, velocidad de ocurrencia, vulnerabilidad, etc. para poder ponderar tanto cuantitativa como cualitativamente su impacto en dicho objetivos. Tanto el desarrollo de criterios de evaluación, la ponderación la evaluación de la interacción y la priorización del riesgo forma las cuatro etapas de la evaluación del riesgo.
- e. Respuesta al Riesgo: Son las acciones (controles) o procesos que la empresa establece para poder disminuir el impacto si el riesgo se llegara a materializar. No obstante a lo anterior, la empresa podría aceptar o compartir el riesgo, si estuvieran acorde a su tolerancia o apetito de riesgo.
- f. Actividades de Control: Esta etapa significa el establecimiento o formalización de la respuesta al riesgo por medio de políticas y procedimientos para asegurar que las respuestas se llevan a cabo de manera efectiva.
- g. Información y Comunicación: Es el componente en el cual la información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.
- h. Monitoreo o Supervisión: Esta etapa conlleva la ejecución de evaluaciones independientes a actividades de verificación por parte de la administración de que los otros elementos restantes del modelo COSO ERM se están ejecutando como se diseñaron.

Asimismo, se presentan las definiciones ampliadas:

a. Ambiente Interno o de Control

Comprende el tono de una organización, y establece las bases sobre cómo el riesgo es percibido y direccionado por la gente de una entidad, incluyendo la filosofía de gestión del riesgo y el apetito por el riesgo, la integridad y los valores éticos, y el ambiente en el cuál operan.

Las grandes empresas tienen un nivel de organización tal que poseen manuales de normas, políticas y procedimientos; sin embargo, esto no significa que las pequeñas y medianas empresas sin poseer estas medidas de control no puedan implementar los elementos del ambiente interno como son : filosofía de la gestión de riesgos, cultura de riesgo, consejo de administración, integridad y valores éticos, compromiso de competencia, estructura organizativa, asignación de autoridad, políticas y prácticas en materia de recursos humanos; en ambos casos es importante identificar los riesgos que está expuesta cada área para poderlos gestionar y mitigar; una forma para mitigarlos debería ser dotando al personal con las herramientas necesarias y capacitándolos en este proceso a fin de obtener los resultados esperados.

Por esta razón el ambiente interno es el fundamento para los demás componentes de control interno COSO-ERM que influye en estrategias, objetivos, diseños de actividades de control, sistemas de información y comunicación, supervisión de actividades, valores, la competencia del personal; entre otras acciones inherentes a los componentes de la gestión de riesgo empresarial.

Asimismo, el ambiente interno es la evidencia de la cultura de la empresa, es decir cómo se tratan a los clientes, que tipo de productos se ofrecen, respuestas a problemáticas con los clientes, la imagen de la empresa y de los empleados, la incidencia de las violaciones de los reglamentos y leyes, tomando en cuenta todos estos aspectos del ambiente interno de la empresa va a depender los controles internos que posean.

b. Establecimiento de Objetivos

Los objetivos tienen que existir antes que la administración pueda identificar los eventos potenciales que afectan su logro. La Gestión del Riesgo Empresarial asegura que la administración tiene en funcionamiento un proceso para establecer objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan y están alineados con la misión de la entidad y son consistentes con su apetito por el riesgo.

Si bien está claro que los objetivos tienen que existir antes que la administración se deben identificar los eventos que interfieran en sus logros, pero no solo tienen que existir sino que tienen que estar relacionados con la misión y visión de la empresa, deben de estar relacionados con las metas de la empresa y para lograr esta relación tiene que haber un alto grado de conocimientos y concientización por parte de los involucrados en el establecimiento de dichos objetivos; pero también tienen que tener confianza en la información que emiten los sistemas, cumplimiento de normas, políticas, procedimientos y leyes, análisis de los resultados obtenidos, con el fin de hacer los cambios si fuere necesario así como de reorientar las actividades hasta lograr los objetivos propuestos.

c. Identificación de Eventos

Se tienen que identificar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de una entidad, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Las oportunidades se canalizan hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivos.

Este es un componente muy importante que consiste en identificar y analizar los riesgos. Se puede dar cuando: un gerente/propietario puede aprender con respecto a los riesgos que fluyen de factores externos a través del contacto directo con clientes, proveedores, el banco de la entidad, abogados, auditores independientes y otros agentes externos, así mismo también un gerente general puede también estar al tanto de los riesgos provenientes de factores internos a través de su involucramiento directo en todos los niveles jerárquicos.

Para llegar al logro de los objetivos se tienen que identificar eventos tanto normales como incidentales, el impacto que estos representan ya sea positivos o negativos, eventos que pueden ser externos o internos y que además se pueden detectar y se puedan clasificar dentro

de grupos de riesgos por procesos o por función. Una empresa bien estructurada debería ser capaz de identificar cualquier evento o acontecimiento que pueda afectar las actividades normales de la empresa, para el caso de un área en específico como el área de inventarios ya se tiene que tener identificados los riesgos a que están expuestos los productos.

d. Valoración del Riesgo

Los riesgos se analizan, considerando su probabilidad e impacto, como una base para determinar cómo se deben administrar. Los riesgos se valoran sobre una base inherente y una base residual. El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto. El riesgo residual, por otro lado es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.²²

Este componente comprende dos aspectos importantes que son la probabilidad de que ocurra un evento y el impacto que causaría si ocurre; por ello esto se puede medir por una herramienta llamada “mapas de riesgo” que es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos, donde se representan los riesgos que son más significativos (mayor probabilidad y/o impacto), de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto).

La valoración del riesgo o evaluación del riesgo requiere detectar condiciones que puedan crear un riesgo adicional, ya sea por un diseño u operación de control interno inadecuado, o por metas fuera de la realidad, actividades planeadas y no realizadas, entendimiento insuficiente de nuevas actividades, nuevos productos, cambios de estrategias, etc.

Los riesgos pueden ser considerados a corto y a largo plazo y reconocer también los riesgos inherentes que conlleva todas las acciones dentro de la empresa; y después de haber realizado acciones correctivas o gestionado los riesgos, se debe considerar los riesgos residuales o remanentes debido a que siempre va a existir el riesgo en todas las actividades de una empresa, porque de lo contrario el riesgo nunca habría existido.

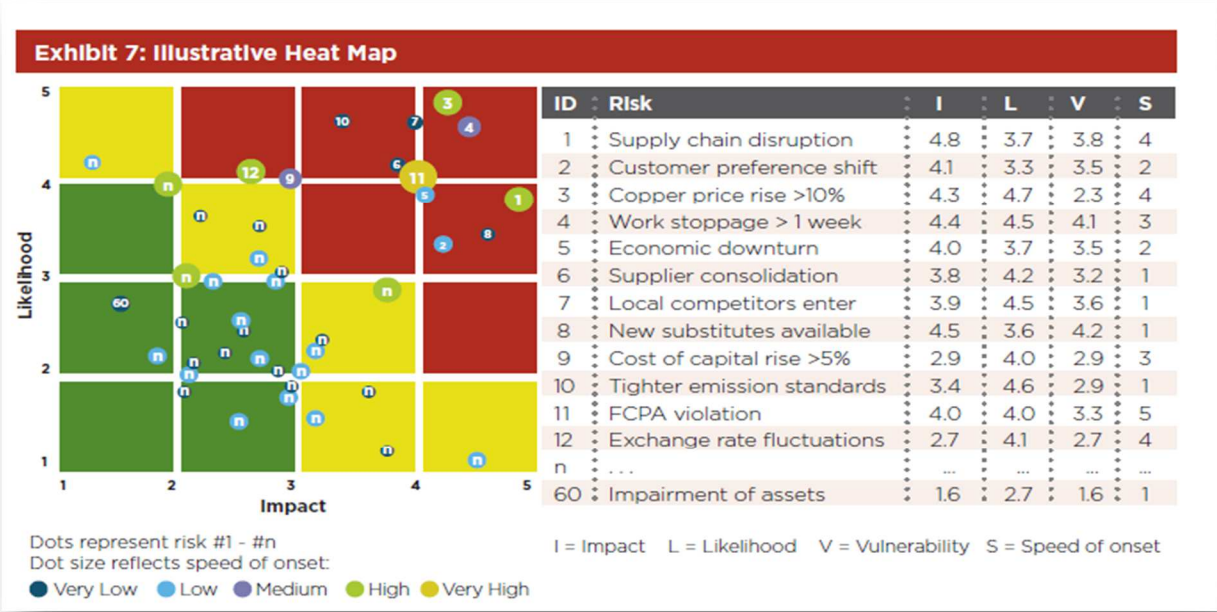
²²<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TEFLIP/657.458-722m/files/assets/downloads/page0071.pdf>

Sin desestimar la evaluación de riesgos y la construcción de los respectivos mapas de riesgos en dos dimensiones (impacto y probabilidad), hoy en día se habla que la evaluación de los riesgos no es solo dependiente del impacto y la probabilidad, sino que intervienen otras cuestiones, como, por ejemplo: la vulnerabilidad y la velocidad de aparición, así como todas otras variables que determinen el rango de los riesgos.

Se entiende por vulnerabilidad la susceptibilidad de la entidad ante un evento de riesgo en términos relacionados con la preparación de la misma ante la amenaza, su agilidad y adaptabilidad. Cuanto más vulnerable sea la entidad al riesgo, mayor será el impacto si el evento ocurre. Si las respuestas al riesgo, incluyendo los controles no están en su lugar y no resultan operativos según lo diseñado, entonces la probabilidad de ocurrencia de los eventos estará en aumento.

La evaluación de la vulnerabilidad permite a las entidades medir qué tan bien se están controlando los riesgos. La Figura 10 representa gráficamente los nuevos mapas de riesgos según el nuevo esquema:

Figura 10. Mapa de Riesgo Multidimensional
(Impacto, probabilidad, vulnerabilidad, velocidad de ocurrencia)



Fuente: Documento "Risk Assessment in Practice", Deloitte & Touche y COSO, Octubre 2012.

Como se puede observar el esquema anterior presenta el modelo tradicional, reflejando el impacto (impact) y probabilidad (likelihood) los cuales se ubican en el cuadrante “XY” y además añade la velocidad de ocurrencia (speed on onset) que se representa por el tamaño de los puntos, eso significa que cuanto más grande es un punto mayor es la velocidad de ocurrencia.

Por último, el color de los puntos refleja la vulnerabilidad, la cual va desde muy baja, baja, media, alta y muy alta. De acuerdo con la teoría sobre estos mapas multidimensionales y el objeto de su creación y representación, estas cuatro variables deberían dar un panorama más alto para el análisis del impacto que podrían tener ciertos riesgos hacia los objetivos de la empresa. Por el contrario, algunos expertos aseguran que la aparición de estas dos nuevas variables dificulta y hace más subjetiva y compleja la determinación del riesgo y su impacto.

e. Respuesta al Riesgo

La administración selecciona las respuestas al riesgo: evitar, aceptar, reducir, o compartir el riesgo, desarrollando un conjunto de acciones para alinear los riesgos con las tolerancias al riesgo y con el apetito por el riesgo que tiene la entidad.

Después de evaluados los riesgos la administración determina como responder a ellos, estos se pueden evitar, reducir, compartir y aceptar; identificando siempre el costo beneficio de la gestión de los mismos. Antes de dar respuesta al riesgo debe preverse la ocurrencia de otro evento relacionado para tratar la forma de gestionarlo y disminuirlo a fin de lograr una mejor gestión empresarial.

f. Actividades de Control

Se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.

Las actividades de control se establecen por norma general, para asegurar que se llevan a cabo en el ambiente interno de la empresa tal como han sido establecidas en los mecanismos de control que describe el componente “Actividades de Control”, que incluye una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del seguimiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones. Por

ejemplo en el ambiente interno de la empresa las transacciones de gastos y adquisición de activos están sujetas a controles programados de validaciones y autorizaciones respectivas.

En este sentido al tomar cualquier acción como control para las diferentes áreas de las empresas es necesario tomar en cuenta los sistemas, los procesos y otras formas de lograr el objetivo tomando en cuenta que si las condiciones de la empresa cambian también los controles deben cambiar ya que algunos controles pueden ser no efectivos cuando las condiciones cambian.

g. Información y Comunicación

Se identifica, captura y comunica la información relevante en una forma y en cronograma que le permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, fluyendo desde abajo, a través y hacia arriba de la entidad.

La información y comunicación efectiva va a depender de la calidad de información que fluya de los altos niveles jerárquicos hacia los niveles más bajos de la organización, para identificar, evaluar y responder ante los riesgos. La información puede ser de datos actuales o históricos, formales e informales y puede ser de ciertos períodos relevantes para la empresa.

La comunicación efectiva también dependerá de los formatos y medios de transmisión adecuados que tenga la empresa y del intercambio con fuentes externas que pueden ser: clientes, proveedores y hasta la misma competencia.

h. Monitoreo

Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas, evaluaciones separadas, o ambas. La administración de riesgos del emprendimiento no es estrictamente un proceso serial, donde un componente afecta únicamente al siguiente. Es un proceso multidireccional, interactivo, en el cual prácticamente cualquier componente puede e influye en otro.

La supervisión o monitoreo debe estar presente en todas las acciones realizadas en las diferentes áreas de la empresa, para comprobar que estas fueron realizadas conforme a lo planeado, la cual debe ser debidamente documentada, y cuyo documento va a variar de acuerdo al tamaño y complejidad de la transacción efectuada y de la organización de que se trate, pues esto hará que la supervisión sea más efectiva, lo cual es aplicable al área de inventarios siempre y cuando se cuente con un sistema de control interno con enfoque COSO-ERM.

2.8.1.2 Definiciones incluías en Informe COSO

Control interno: es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de los objetivos²³

Objetivos del control interno: toda empresa debe iniciar sus operaciones con un fin específico, estableciendo los objetivos que quiere alcanzar y las estrategias para lograrlo; los objetivos pueden ser establecidos por la empresa como un todo, o estar referidos a actividades específicas dentro de la entidad.

Para que un sistema de control interno brinde seguridad razonable, debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Evitar o reducir fraudes.
- Salvaguarda contra el desperdicio.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables.
- Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
- Confiabilidad en la elaboración de la información financiera.
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.

²³ Estupinián Gaitán, Rodrigo, Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2006 ISBN 958-648-434-3, Pág. N° 1.

Importancia del control interno: la importancia de establecer y poner en práctica mecanismos, medios y procedimientos eficientes y adecuados de control interno radica en reducir la posibilidad de que sucedan irregularidades y errores en la protección y uso de los recursos, en los registros de la información financiera y el desarrollo de las operaciones.

Gestión de riesgo empresarial (ERM): es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos²⁴.

2.8.2 Norma Internacional ISO 31000-2009

La norma ISO 31000 fue publicada en 2009 por la Organización Internacional de Normalización (ISO), con carácter voluntario no certificable. La familia de las normas ISO 31000 está destinada a proporcionar los principios y directrices generales de Gestión del Riesgo, de forma sistemática y transparente.

La Norma persigue organizar la multitud de normas actuales y métodos de todas las industrias, temas y regiones bajo un estándar homogéneo y universalmente reconocido para ofrecer a las organizaciones que desarrollan procesos de gestión de riesgos una guía integral de desempeño en cualquier sector.

La estandarización de todos los protocolos de gestión del riesgo se ha centrado en:

- Cubrir las lagunas legales en la gestión de riesgo empresarial.
- Alinear los objetivos de los marcos de gobernanza con la norma ISO 31000.
- La incorporación de mecanismos de información sobre la gestión del riesgo.
- La creación de criterios uniformes de evaluación y medición de riesgo.

En la actualidad, la familia ISO 31000 incluye:

- a. ISO 31000:2009 – Principios y Directrices sobre la aplicación
- b. ISO / IEC 31010:2009 – Gestión de Riesgos – Técnicas de evaluación de riesgos

²⁴ Estupinián Gaitán, Rodrigo, Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2006 ISBN 958-648-434-3, Pág. N° 12

c. Guía ISO 73:2009 - Gestión de Riesgos – Vocabulario

ISO 31000:2009 proporciona directrices genéricas para el diseño, implementación y mantenimiento de los procesos de gestión de riesgos. Puede ser utilizada por “cualquier empresa pública, privada o comunitaria, asociación, grupo o individuo. Por lo tanto, no es específica para ninguna industria o sector”. El enfoque transversal del sistema de gestión del riesgo pretende alinear todas las tareas estratégicas, de gestión y operativa de una organización a través de una serie de 11 principios, una estructura organizacional en los proyectos, las funciones y los procesos hacia la detección, evaluación, control y minimización del riesgo en todos sus ámbitos, teniendo en cuenta la incertidumbre, la posibilidad de futuros sucesos y los efectos sobre los objetivos acordados.

Aunque el diseño y la implantación de la gestión de riesgos dependerán de las diversas necesidades de cada organización, de sus objetivos concretos, contexto, estructura, operaciones, procesos operativos, proyectos, servicios, etc.; no se presupone como un proceso complicado para las organizaciones.

La mayoría de las implicaciones para la adopción del nuevo estándar se basa en la reingeniería de las prácticas de gestión existentes para dar conformidad a los requisitos de documentación y comunicación de la nueva gestión del riesgo operativo; incluyendo un compromiso formal de la Alta Dirección de desarrollar estrategias eficaces para la aplicación del estándar a través de las cadenas de suministro y operaciones comerciales.

Un sistema efectivo de gestión de riesgos permite entre otras cosas:

- a. Aumentar la probabilidad de alcanzar objetivos;
- b. Motivar una dirección proactiva;
- c. Ser consciente de la necesidad de identificar y tratar el riesgo en todas partes de la organización;
- d. Mejorar la identificación de oportunidades y amenazas;
- e. Cumplir con exigencias legales y requerimientos de regulación y normas internacionales;
- f. Mejorar la gobernabilidad;
- g. Mejorar la confidencialidad y confianza en las partes interesadas.
- h. Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación;
- i. Mejorar controles;
- j. Asignar con eficacia el uso de los recursos para el tratamiento de riesgo;

- k. Mejorar la eficacia y eficiencia operacional;
- l. Mejorar la prevención de pérdidas y manejo de incidentes;
- m. Minimizar pérdidas;
- n. Mejorar el conocimiento de la organización;
- o. Mejorar la capacidad de recuperación de la organización.

2.8.2.1 Principios de la ISO 31000

La norma ISO 31000 establece que todo proceso de gestión de riesgo debe cumplir con los siguientes principios en todos los niveles:

- a. Crea y protege el valor: contribuye a la consecución de objetivos así como a la mejora de aspectos tales como la seguridad y salud laboral, cumplimiento legal y normativo, protección ambiental, etc.
- b. Es parte integral de todos los procesos de la organización: no debe ser entendida como una actividad aislada sino como parte de las actividades y procesos principales de una organización.
- c. Es parte de la toma de decisiones: la gestión del riesgo ayuda a la toma de decisiones evaluando la información sobre las distintas alternativas de acción.
- d. Aborda explícitamente la incertidumbre: la gestión de riesgo trata aquellos aspectos de la toma de decisiones que son inciertos, la naturaleza de esa incertidumbre y como puede tratarse.
- e. Es sistemática, estructurada y oportuna: contribuye a la eficiencia y consecuentemente, a la obtención de resultados fiables.
- f. Se basa en la mejor información disponible: inputs del proceso de gestión de riesgos están basados en fuentes de información como la experiencia, la observación, las previsiones y la opinión de expertos.
- g. Está adaptada: hecha a su medida, alineada con el contexto externo e interno de la organización y con su perfil de riesgo.
- h. Toma en consideración los factores humanos y culturales: reconoce la capacidad, percepción e intenciones de la gente, tanto externa como interna que pueda facilitar o dificultar la consecución de los objetivos de la organización.

- i. Es transparente e inclusiva: la apropiada y oportuna participación de los grupos de interés y, en particular, de los responsables a todos los niveles, deben asegurar que la gestión del riesgo permanece relevante y actualizada.
- j. Es dinámica, reiterativa y receptiva al cambio: la organización debe velar para que la gestión de riesgos detecte y responda a los cambios de la empresa. Conocer como ocurren los acontecimientos externos e internos, cambio del contexto, nuevos riesgos que surgen y otros que desaparecen.
- k. Facilita la mejora continua de la organización: las organizaciones deberían desarrollar e implementar estrategias para mejorar continuamente, tanto en la gestión del riesgo como en cualquier otro aspecto de la organización.

Previo a la implantación de un Sistema de Gestión de Riesgos (SGR), es necesario que en el entorno interno se perciba con suma facilidad la intención de gestionar los riesgos a todos los niveles de la organización, que la máxima autoridad denote como parte de su filosofía e intención, la gestión de los riesgos de la entidad. Al anterior se debe agregar incentivos como capacitaciones, formación de equipos de trabajo, liderazgo, llamamiento a personal clave en la participación de todos los niveles de la entidad, utilización de medios de comunicación físicos, gráficos, electrónicos y de cualquier índole, facilita el sentimiento de identificación de los miembros de la entidad a incorporarse en el esfuerzo del establecimiento del SGR. Es necesario realizar talleres orientados a facilitar su implementación.

2.9 Análisis comparativo entre COSO ERM e ISO 31000-2009

El Informe **COSO ERM** es una metodología creada por la Comisión Treadway el cual nace como una versión gestionada a través del manejo de riesgo. Anteriormente en el año 1992 dicha comisión había divulgado la metodología COSO y en el año 2004 aumenta los requisitos de ejecución, ampliándose a ocho componentes los que destacan: el ambiente de control interno, el establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, estrategias frente al riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión, éstos componentes se basan en principios que tratan de gestionar el riesgo desde que este aparece hasta los procesos finales de seguimiento posterior a reducirlos.

La **ISO** divulga desde el año 2009 sus “Principios y Guías del Manejo de Riesgos”, el cual tiene como objetivo principal gestionar el riesgo de las empresas. El enfoque bajo el cual trabaja

dicha norma se basa en los principios para la gestión de riesgos, la estructura de soporte y el proceso de gestión de riesgos, las cláusulas incluyen una metodología directamente ligada a los principios de las organizaciones, creando un valor agregado a dicho componente, destacando la comunicación y consultas de riesgos, el monitoreo y revisión como elementos que cubren una evolución, identificación, análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos encontrados.

¿Cuál es la mejor?

El sistema COSO ERM es una metodología compleja cuya implementación aún no está clara en la mayoría de empresas, la norma ISO 31000 es una norma muy ágil al permitir regular cualquier tipo de riesgo cualquiera que sea su naturaleza, causa u origen de manera simple, sin embargo no establece esquemas para determinación de apetito y tolerancia al riesgo. Otro aspecto importante es que la mayoría de esquemas o metodologías y normas provienen o nacen del esquema de gestión de riesgos como COSO ERM. (Cada uno de los componentes del modelo COSO ERM ha sido desarrollado y explicados de forma teórica en la sección 2.8.1.1 de esta tesis)

Las estadísticas también muestran que el sistema COSO ERM es más difundido, conocido y generalizado lo que permite una estandarización más amplia al compararse con otros países, esto facilita que una compañía puede tener comparables más fácilmente, por el contrario la norma ISO 31000 es relativamente joven aún y no posee tanta extensión lo que la aísla en la comparación con otras entidades, a menudo las empresas que poseen dicha metodología poseen dificultades al demostrar su manejo y control de riesgo ante miembros de otro grupo.

Los dos modelos abordados anteriormente son válidos para un SGR; sin embargo, considerando que CrediQ tiene centros de negocios en El Salvador, Costa Rica y Honduras, la propuesta del Sistema de Gestión Integral de Riesgos para CrediQ, S.A. de C.V., se basará sobre COSO ERM por ser la más conocida y comparable.

2.10 Productos de CrediQ

Los productos que ofrece CrediQ, S.A. de C.V. son muy diversos y van desde el financiamiento del vehículo a 30 días plazo hasta el financiamiento a 72 meses con tasas muy competitivas, dependiendo de los montos de prima y la calificación crediticia que obtenga el cliente.

Los productos que CrediQ ofrece a sus clientes se describen a continuación, y de forma resumida en la Figura 11.

a) Financiamiento de autos nuevos

Es un crédito diseñado para que los clientes puedan financiar una parte del valor del automóvil de sus sueños; con flexibilidad de planes de pago hechos a la medida y agilidad en la aprobación.

b) Financiamiento de autos usados

Permite a los clientes identificar la mejor opción de crédito del mercado para comprar el vehículo usado de su preferencia.

c) Crediauto

Por el buen manejo del crédito, los clientes pueden gozar de diferentes productos a lo largo del tiempo, como por ejemplo:

Retanqueo: otorga un nuevo crédito cuyo monto permite cancelar el crédito original ó dinero adicional para lo que desee el cliente. Ampliación de plazo: es la ampliación del plazo actual del crédito, logrando disminuir la cuota para permitir a los clientes una mayor liquidez.

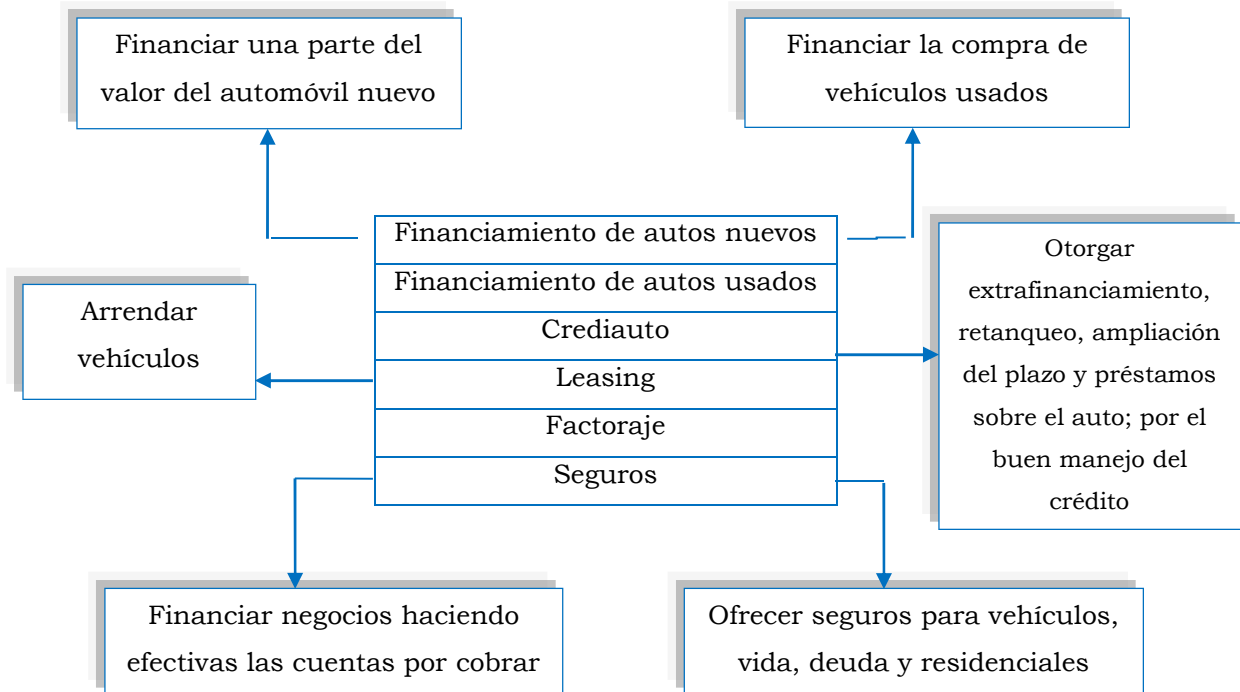
Préstamos sobre su auto: si los clientes desean realizar planes nuevos, CrediQ presta dinero sobre el auto.

Extra financiamiento; es una línea de crédito adicional que se otorga a clientes activos de una forma ágil.

d) Leasing

Financiamiento para empresas y profesionales independientes, de una forma fácil y eficiente, y con beneficios financieros sumamente atractivos. Es un contrato mediante el cual, una persona natural o jurídica, denominada “Arrendador”, entrega a otra, llamada “Arrendatario”, un vehículo(s) para su uso y goce, a cambio de un cánon periódico, durante un plazo convenido, a cuyo vencimiento, el vehículo se restituye al “arrendador” o se transfiere al “arrendatario”, si éste último decide ejercer una opción de adquisición que, generalmente, se pacta a su favor.

Figura 11. Productos CrediQ



Fuente: Elaboración propia, con insumos de CrediQ.

e) Factoraje:

Financiamiento diseñado para negocios, brindándole liquidez inmediata haciendo efectivas sus cuentas por cobrar. Factoraje no requiere de las excesivas garantías y compleja documentación como las que se requieren para obtener un crédito bancario. El factoraje es

una herramienta de financiamiento a corto plazo, ágil y segura que inyecta liquidez inmediata a tu empresas.

f) Seguros

Ofrece a través de su Corredora de Seguros “Quality Assurance”, seguros con coberturas, beneficios y servicios diseñados especialmente para cubrir las necesidades de protección: Vehículos, Deuda, Vida y Residenciales. Quality Assurance tiene el compromiso permanente de verificar que los productos y servicios ofrecidos superen las expectativas de los clientes.

2.11 Clientes de CrediQ

Los clientes de CrediQ son principalmente de clase media, y los créditos otorgados oscilan por los saldos de US\$11,000.00 por crédito. La cantidad de créditos en su cartera es en promedio de 60,000 por todos los productos que ofrecen los cuales principalmente (95% aproximadamente) son créditos para vehículo. La estructura de la cartera por sector económico a junio 2013 estaba de la siguiente forma²⁵:

**Tabla 1. Estructura de la cartera por sector económico
Diciembre 2010-Junio 2013**

CARTERA POR SECTOR ECONOMICO	DIC 2010	DIC 2011	JUN 2012	DIC 2012	JUN 2013
Comercio	40.5%	40.9%	39.1%	39.3%	38.6%
Consumo (asalariados)	23.5%	21.3%	22.3%	23.2%	26.1%
Clase de inversión genérica	2.5%	9.7%	14.2%	13.8%	13.5%
Servicios	19.7%	15.2%	13.5%	20.7%	12.3%
Otros	13.8%	12.9%	10.9%	3.0%	9.5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Equilibrium S.A. de C.V., Calificadora de Riesgo

25 Fuente: Superintendencia del Sistema Financiero
http://www.ssf.gob.sv/descargas/Paginas_publicas/SENAVAL/dar/html_informacion_mercado/clasificaciones_riesgo/informes/2013/junio_2013/EQUILIBRIUM/EquilibriumCrediQ30062013.pdf

2.12 Estado de Resultados

De acuerdo con información publicada en Fitch Ratings²⁶, quien es una de las calificadoras de riesgo de CrediQ S.A. de C.V. sus Estados de Resultados se presentan en la Figura 12.

Figura 12. Estado de Resultados

Estado de Resultados						
	30 jun 2014	31 dic 2013	31 dic 2012	31 dic 2011	31 dic 2010	31 dic 2009
USD miles	6 meses	Cierre Fiscal	Cierre Fiscal	Cierre Fiscal	Cierre Fiscal	Cierre Fiscal
1. Ingresos por Intereses sobre Préstamos	n.a.	10,605.2	6,911.6	5,613.4	6,330.5	9,498.8
2. Otros Ingresos por Intereses	6,482.8	14.4	37.8	107.9	270.2	9.0
3. Ingresos por Dividendos	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
4. Ingreso Bruto por Intereses y Dividendos	6,482.8	10,619.6	6,949.4	5,721.4	6,600.8	9,507.9
5. Gastos por Intereses sobre Depósitos de Clientes	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
6. Otros Gastos por Intereses	2,317.5	3,649.8	2,302.0	1,797.3	2,680.7	3,960.7
7. Total Gastos por Intereses	2,317.5	3,649.8	2,302.0	1,797.3	2,680.7	3,960.7
8. Ingreso Neto por Intereses	4,165.3	6,969.9	4,647.4	3,924.0	3,920.1	5,547.2
9. Ganancia (Pérdida) Neta en Venta de Títulos Valores y Derivados	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
10. Ganancia (Pérdida) Neta en Otros Títulos Valores	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
11. Ganancia (Pérdida) Neta en Activos a Valor Razonable a través del Estado de Resultados	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
12. Ingreso Neto por Seguros	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
13. Comisiones y Honorarios Netos	1,013.0	1,879.5	1,597.4	1,228.0	1,025.4	1,242.3
14. Otros Ingresos Operativos	361.4	1,358.2	399.0	391.6	422.8	980.4
15. Total de Ingresos Operativos No Financieros	1,374.4	3,237.8	1,996.4	1,619.6	1,448.3	2,222.7
16. Gastos de Personal	1,420.9	2,620.7	1,712.0	1,183.2	996.2	750.4
17. Otros Gastos Operativos	1,526.7	2,706.1	2,291.1	1,644.2	1,875.0	3,762.8
18. Total Gastos Operativos	2,947.6	5,326.8	4,003.1	2,827.3	2,871.2	4,513.2
19. Utilidad/Pérdida Operativa Tomada como Patrimonio	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
20. Utilidad Operativa antes de Provisiones	2,592.1	4,880.8	2,640.8	2,716.2	2,497.1	3,256.6
21. Cargo por Provisiones para Préstamos	226.4	824.8	34.3	107.7	860.9	763.0
22. Cargo por Provisiones para Títulos Valores y Otros Préstamos	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
23. Utilidad Operativa	2,365.7	4,056.1	2,606.5	2,608.5	1,636.2	2,493.6
24. Utilidad/Pérdida No Operativa Tomada como Patrimonio	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
25. Ingresos No Recurrentes	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	845.9
26. Gastos No Recurrentes	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
27. Cambio en Valor Razonable de la Deuda	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
28. Otros Ingresos y Gastos No Operativos	(106.7)	67.2	95.3	85.5	128.0	(880.0)
29. Utilidad Antes de Impuestos	2,259.0	4,123.3	2,701.8	2,694.0	1,764.2	2,459.5
30. Gastos de Impuestos	740.4	1,434.8	821.0	565.7	573.1	993.6
31. Ganancia/Pérdida por Operaciones Descontinuadas	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
32. Utilidad Neta	1,518.6	2,688.4	1,880.9	2,128.3	1,191.1	1,465.9
33. Cambio en Valor de Inversiones Disponibles para la Venta	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
34. Revaluación de Activos Fijos	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
35. Diferencias en Conversión de Divisas	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
36. Ganancia/Pérdida en Otros Ingresos Ajustados (OIA)	n.a.	n.a.	85.0	653.3	645.1	-610.8
37. Utilidades Integrales de Fitch	1,518.6	2,688.4	1,965.9	2,781.6	1,836.2	855.1
38. Nota: Utilidad Atribuible a Intereses Minoritarios	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
39. Nota: Utilidad Neta Después de Asignación a Intereses Minoritarios	1,518.6	2,688.4	1,880.9	2,128.3	1,191.1	1,465.9
40. Nota: Dividendos Comunes Relacionados al Periodo	n.a.	n.a.	1,190.6	1,723.5	3,937.8	700.0
41. Nota: Dividendos Preferentes Relacionados al Periodo	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Fuente: CrediQ, S.A. de C.V., estados financieros anuales auditados e intermedios no auditados.

Fuente: Estados Financieros de CrediQ S.A. de C.V. publicados en Informe Fitch, septiembre 2014

El mismo informe presentado por Fitch en fecha 30 de septiembre de 2013 mostraba la rentabilidad de activos generados por los productos y servicios de CrediQ S.A. de C.V. en

²⁶ Fuente: Fitch Centroamérica <http://www.fitchca.com/default.aspx>, Agencia calificadoras de riesgo. Para hacer comparativo de años los resultados parciales de 2014, solo incluyen los primeros 6 meses

promedio hasta Junio de 2013 de 3.78%; lo cual compara favorablemente al de la banca local (1.70%). Adicionalmente, los niveles de rentabilidad de CrediQ se mantenían arriba del promedio de su sector, favorecidos por el incremento de ingresos operativos por los servicios de financiamiento, mejoras en su eficiencia operativa y bajo costo de sus provisiones.

2.13 Principal Competidor

CrediQ, por su ubicación geográfica y productos que distribuye, tiene como principal competidor a Auto Fácil, compañía financiera de Excel Automotriz que es la división automotriz del Grupo POMA, distribuidora a nivel de Centroamérica de vehículos usados y nuevos. Como se mencionó anteriormente, dicha empresa se dedica de igual forma a la concesión de créditos para la adquisición de vehículos nuevos y usados para empresas y particulares (créditos a plazo y leasing).

2.14 Leyes Aplicables

CrediQ S.A. de C.V, por su naturaleza y tipo de operación, entre las normativas más importantes que debe cumplir, se encuentran las siguientes:

- a. Código de Comercio
- b. Ley de Protección al Consumidor
- c. Código de Trabajo
- d. Ley del Impuesto a la Transferencia y a la Prestación de Servicios
- e. Ley de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo
- f. Ley del Impuesto sobre la Renta
- g. Ley de Arrendamiento Financiero
- h. Ley de Prevención de Lavado de Dinero y al Financiamiento de Actividades Terroristas.
- i. Ley Especial contra Actos de Terrorismo

Si bien es cierto estas son las más importantes, cabe señalar que hay muchas más que afectan tanto directa como indirectamente las operaciones de la empresa.

CAPITULO III DIAGNOSTICO

3.1 Herramientas de Diagnóstico

En esta investigación, para la recolección de datos para evaluar la situación actual de la empresa, se utilizaron tres metodologías o herramientas de diagnóstico para analizar el negocio y riesgos de CrediQ; que se resumen en la Figura 13, cuyos resultados se describen a continuación:

Figura 13. Herramientas de diagnóstico utilizadas



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Situación Actual Basada en FODA

De conformidad con la información proporcionada por la empresa se identifican las siguientes:

Tabla 2. FODA CREDIQ

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none">• La auditoría interna está basada en riesgos.• La herramienta tecnológica de auditoría tiene su módulo de planificación y monitoreo basado en riesgos.• Se cuenta con indicadores para gestionar el riesgo de forma aislada.• Existencia de indicadores de gestión que pueden ser utilizados para la administración de riesgos.

<ul style="list-style-type: none"> • Categoría de riesgos EBBB-sv²⁷ otorgada por la clasificadora de riesgos Equilibrium, S.A. de C.V²⁸. • Adecuada gestión de la cartera de créditos. • Respaldo de Grupo Q Holding Limited como soporte financiero. • Experiencia en el sector de financiamiento automotriz. • Prestigio de la franquicia en el mercado local. • Diversidad de servicios. • Recurso humano calificado. • Respaldo de grupo automotriz con presencia en la región Centroamericana. • Experiencia en el manejo del negocio. • Mejora en la eficiencia operativa.
Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • No hay procedimientos de gestión de riesgos documentados. • La gestión de riesgos no está integrada en la empresa. • Muy poco conocimiento sobre metodologías de riesgo.
Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Anticiparse a eventos negativos. • Nuevas opciones de fondeo. • Adquirir cultura de gestión de riesgos similar a como se maneja en el sistema financiero. • Implementar un sistema de gestión regional. • Iniciativas de administración de riesgo determinada para este año. • Convertirse en una entidad regulada.
Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de la gestión de riesgos por parte de la administración podría afectar el fondeo. • Eventos externos que no sean manejados y pueden afectar los objetivos de la empresa. • Regulaciones más estrictas en la actividad económica. • Entorno económico.

Fuente: Elaboración propia.

²⁷ Corresponde a aquellas entidades que cuentan con una suficiente capacidad de pago de sus obligaciones en los términos y plazos pactados, pero ésta es susceptible a debilitarse ante posibles cambios en la entidad, en la industria a que pertenece o en la economía. Los factores de producción son suficientes.

²⁸ Sociedad anónima constituida en El Salvador que se dedica a calificar valores mobiliarios y otros riesgos (bonos soberanos, empresas, etc.)

3.3 Situación Actual Basada en COSO ERM

Con el objetivo de obtener un diagnóstico del nivel de conocimiento e implementación de gestión de riesgos, se utilizó el “Cuestionario de evaluación de gestión integral de riesgo basado en COSO ERM” (Anexo 2) el cual fue completado por el Gerente General²⁹ de CrediQ.

Este cuestionario³⁰, está constituido por 231 preguntas, distribuidas en 32 factores, que están relacionados con cada uno de los 8 componentes del Modelo COSO ERM, para identificar en qué áreas el control y riesgos requieren implementar planes de acción inmediatos. El cuestionario fue respondido al 100% por el Gerente General con la mayor objetividad posible, ya que ésta autoevaluación no está sujeta a ninguna evaluación de su desempeño, sino más bien realizar un diagnóstico de la Gestión Integral del Riesgo.

Las respuestas se contestaron con una "X", para lo cual se tiene a disposición cuatro opciones con una puntuación que va de 0 a 3 puntos, para ponderar el nivel de implementación de la gestión. En la Tabla 5 se muestra la descripción y puntaje de cada opción en el cuestionario:

Tabla 3. Puntaje de cada respuesta

OPCION	DESCRIPCION	PUNTAJE
NO	No se cumple con la aseveración	0
NA	La aseveración no aplica para la empresa	1
EP	Está en proceso de implementación	2
SI	Se cumple con la aseveración presentada en el cuestionario	3

Fuente: Cuestionario evaluación de riesgo basado en COSO ERM, utilizado por Auditoría Interna de CrediQ.

Una vez completado el cuestionario, se procedió a calcular un promedio para medir el nivel de riesgo de cada uno de los factores evaluados; por ejemplo: en el componente “ambiente de control”, se observa que el factor “integridad y valores éticos” obtuvo un riesgo promedio de 2.2, el cual fue generado de sumar el puntaje de cada pregunta del factor y promediarlo entre las nueve interrogantes de dicho factor.

²⁹ Se estableció que sería el Gerente General ya que es él quien conoce todas las áreas y procesos de la empresa y tiene una visión más integral de toda la organización. El formato de cuestionario fue proporcionado por el Auditor Corporativo de CrediQ para realizar el diagnóstico.

³⁰ Utilizado normalmente para evaluaciones de auditorías independientes basadas en riesgo.

Luego se procede a interpretar el riesgo de cada factor, basado en la Matriz de Calificación de Gestión (Tabla 6), la cual está dividida en cinco escalas de 0.60 de amplitud cada una, para determinar el nivel de SGR en cada uno de los componentes, preguntas y áreas específicas de acuerdo al modelo COSO.

Tabla 4. Matriz de Calificación de Gestión

Calificación del Gestión	
Puntos	Interpretación
2.41 - 3.00	SGR ³¹ Muy fuerte
1.81 - 2.40	SGR Fuerte
1.21 - 1.80	SGR Moderado
0.61 - 1.20	SGR Débil
0.00 - 0.60	SGR Requiere planes de acción

Fuente: Cuestionario evaluación de riesgo basado en COSO ERM, utilizado por Auditoría Interna de CrediQ.

Con base en dicha matriz y siguiendo con el ejemplo anterior, se determina que el factor “integridad y valores éticos” obtiene una calificación de gestión de riesgos fuerte.

Finalizada la evaluación de cada factor se procede obtener la evaluación por componente, para los cual se agrupan los factores por componente, se suman las evaluaciones obtenidas y se promedian. En el ejemplo del componente “ambiente control” se obtuvo una evaluación de 1.97; lo que se interpreta que este componente posee un Sistema de Gestión de Riesgos Fuerte.

Luego se procedió a determinar el porcentaje que representa cada componente en relación con el sistema integral de riesgos. Las ponderaciones asignadas por componente se describen en la Tabla 7 y están formuladas con base en el grado de importancia de cada uno de ellos³².

³¹ SGR son las siglas de Sistema de Gestión de Riesgos

³² Debido a la importancia en la administración de riesgos de los componentes de: establecimiento de objetivo, identificación de eventos, evaluación de riesgo y respuesta al riesgo, estos en conjunto poseen el 40% de importancia por ser columna vertebral de la gestión integral.

Tabla 5. Ponderación de cada componente

No.	COMPONENTE	PONDERACIÓN
1	Ambiente de control	20%
2	Establecimiento de objetivos	10%
3	Identificación de eventos	10%
4	Evaluación de riesgos	10%
5	Respuesta al riesgo	10%
6	Actividades de control	20%
7	Información y comunicación	10%
8	Monitoreo y control	10%
TOTAL		100%

Fuente: Cuestionario evaluación de riesgo basado en COSO ERM, utilizado por Auditoría Interna de CrediQ. La ponderación es propia del análisis hecho en la empresa, dándole 40% a los componentes 2, 3, 4 y 5 los cuales se relacionan mejor con la gestión de riesgos.

De lo anterior surge que el componente “ambiente de control” obtenga un total de ponderación de 0.394, como resultado de multiplicar el promedio (1.97) por la ponderación (20%).

Finalmente, se suman las ponderaciones de cada componente para obtener la evaluación general de la empresa, que en el caso de CrediQ da como resultado 1.65, lo que se interpreta que la empresa posee un Sistema de Gestión de Riesgos Moderado.

De acuerdo a la evaluación por medio del cuestionario de evaluación de gestión de riesgos, los resultados obtenidos en CrediQ S.A. de C.V. se describen en el siguiente apartado.

3.3.1 Resultados de evaluación de situación actual de gestión de riesgos y control interno

Tabla 6. Componente “Ambiente de Control”

FACTOR		EVALUACION DEL CONTROL INTERNO ³³	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS (SGR)
1	Integridad y valores éticos	2.22	SGR Fuerte

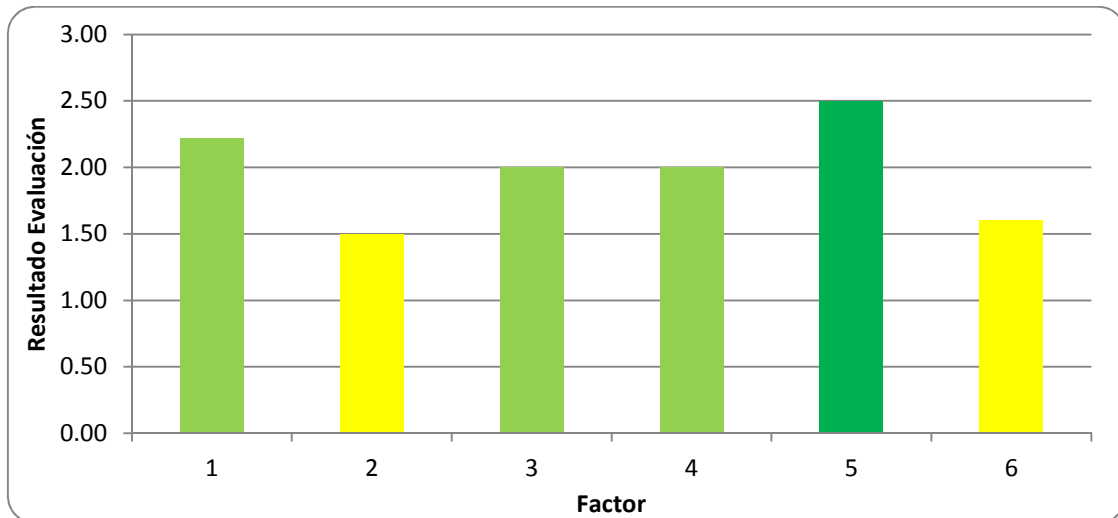
³³ Estas ponderaciones provienen del resultado de cada categoría o respuesta dada por el Gerente General el cual se refleja en “Cuestionario de evaluación de gestión integral de riesgo basado en COSO ERM” (Anexo 2)

2	Compromiso para la competencia	1.50	SGR Moderado
3	Filosofía de la administración	2.00	SGR Fuerte
4	Estructura organizativa	2.00	SGR Fuerte
5	Asignación de autoridad y responsabilidad	2.50	SGR Muy Fuerte
6	Políticas de recursos humanos	1.60	SGR Moderado
		Promedio	1.97 (SGR Moderado)
		Ponderación	20%
Total ponderación ambiente de control			0.394

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 1. Componente “Ambiente de Control”

Evaluación por factores – Año 2014



Fuente: Elaboración propia.

Derivado de los resultados de la encuesta al componente “Ambiente de Control”, se determinó que debido a la creación y difusión de código de ética y valores de la empresa así como la asignación de responsabilidades, descritas en políticas y procedimientos y una estructura organizativa definida y formalizada, este componente posee una Gestión de Riesgo Moderada o parcialmente implementada. Y actualmente, se está implementando un programa formal para cumplir con las regulaciones de seguridad ocupacional en los lugares de trabajo, con el objeto de prevenir accidentes y definir procedimientos de emergencia.

No obstante a lo anterior, este componente se ve debilitado por la falta de programas formales de divulgación y capacitación enfocada a potenciar sus competencias o habilidades y la

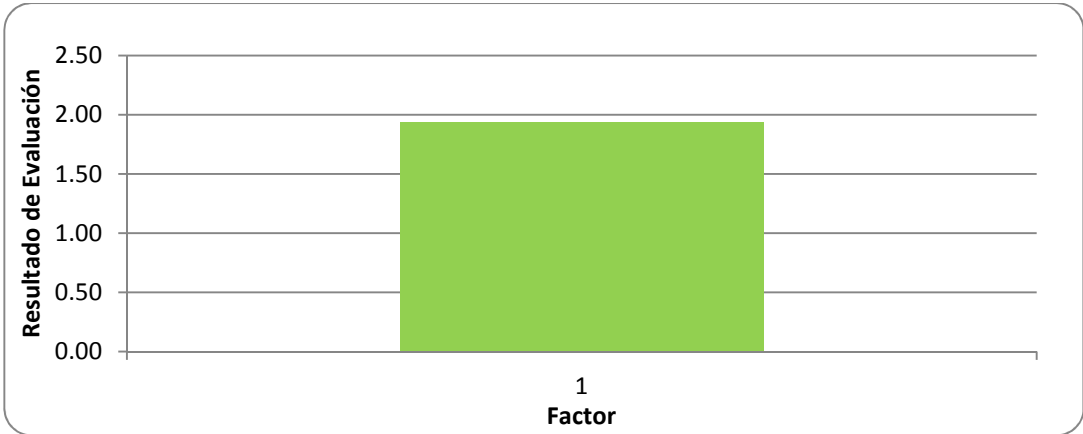
ausencia de evaluaciones periódicas de control interno y la gestión de riesgo. Adicionalmente la empresa carece de un programa de retención de personal clave y no se identificaron programas formales de evaluación anual de desempeño.

Tabla 7. Componente “Establecimiento de Objetivos”

FACTOR		EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS (SGR)
1	Establecimiento de objetivos	1.94	SGR Fuerte
		Promedio	1.94 (SGR Fuerte)
		Ponderación	10%
Total ponderación establecimiento de objetivos			0.194

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 2. Componente “Establecimiento de Objetivos”
Evaluación por factores – Año 2014**



Fuente: Elaboración propia.

El proceso de establecimiento de objetivos resultó tener un sistema de gestión de riesgos fuerte; cada área se encarga de alinear sus objetivos con los objetivos estratégicos de la compañía, así como de la divulgación de la visión, misión y objetivos a corto y largo plazo.

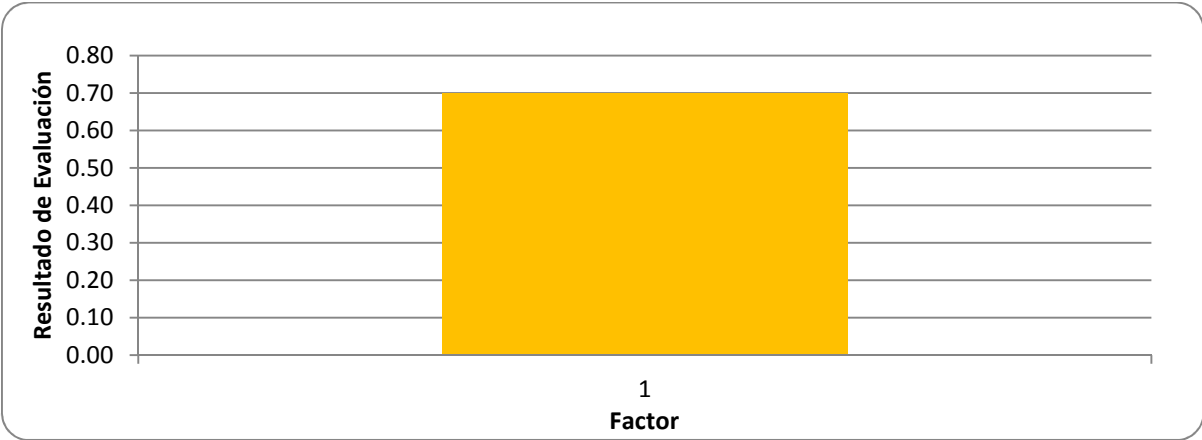
Adicionalmente, se cuenta con un plan estratégico a cinco años y se cuenta con seguimientos periódicos por medio de indicadores o métricas de desempeño para verificar en qué medida estos están siendo aplicados y cumplidos por cada área, lo cual contribuye a tener una clara idea de las expectativas que la alta dirección tiene para cada proceso, área o producto. Sin embargo no se han definido objetivos formales relacionados con el cumplimiento de las diferentes leyes aplicables y contratos pactados de todo tipo.

Tabla 8. Componente “Identificación de Eventos”

FACTOR		EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS (SGR)
1	Identificación de eventos	0.70	SGR Débil
Promedio			0.70 (SGR Débil)
Ponderación			10%
Total ponderación de identificación de eventos			0.07

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 3. Identificación de Eventos”
Evaluación por factores – Año 2014**



Fuente: Elaboración propia.

Este componente posee una gestión de riesgo débil. Aún y cuando se han definido claramente los objetivos de la compañía, no existe formalmente un análisis de los eventos internos o externos que podrían afectar el logro de dichos objetivos. Por lo anterior, tampoco se poseen herramientas para medir eventos relacionados con el comportamiento del mercado y la competencia, ni se posee un proceso formal de investigaciones sobre el comportamiento e

identificación de eventos relacionados con cambios en la legislación tributaria, fiscal, contable, etc. Lo mismo sucede con las gestiones para identificar eventos que podrían afectar la continuidad del recurso humano clave, cambios de responsabilidades, dependencia de empleados, ya que no existe esta actividad en la empresa. Esto debería llevarse a través de un análisis puntual de los eventos que tendrán un impacto importante (generalmente de forma negativa).

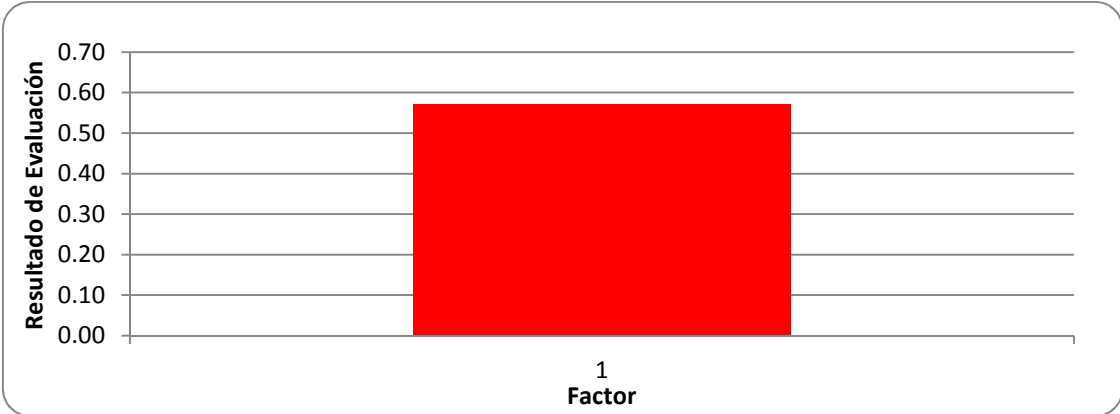
No obstante a lo anterior, se nos comunicó que la empresa ha realizado estudios de clima organizacional y planes de acción, para contrarrestar posibles eventos relacionados con el ambiente de laboral, remuneraciones y otros beneficios, de tal manera que mantengan el nivel de competitividad de la compañía.

Tabla 9. Componente “Evaluación del Riesgo”

FACTOR		EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS (SGR)
1	Evaluación de riesgos	0.57	SGR Requiere planes de acción
		Promedio	0.57 (SGR Requiere planes de acción)
		Ponderación	10%
Total ponderación de evaluación de riesgos			0.057

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4. Evaluación del Riesgo
Evaluación por factores – Año 2014



Fuente: Elaboración propia.

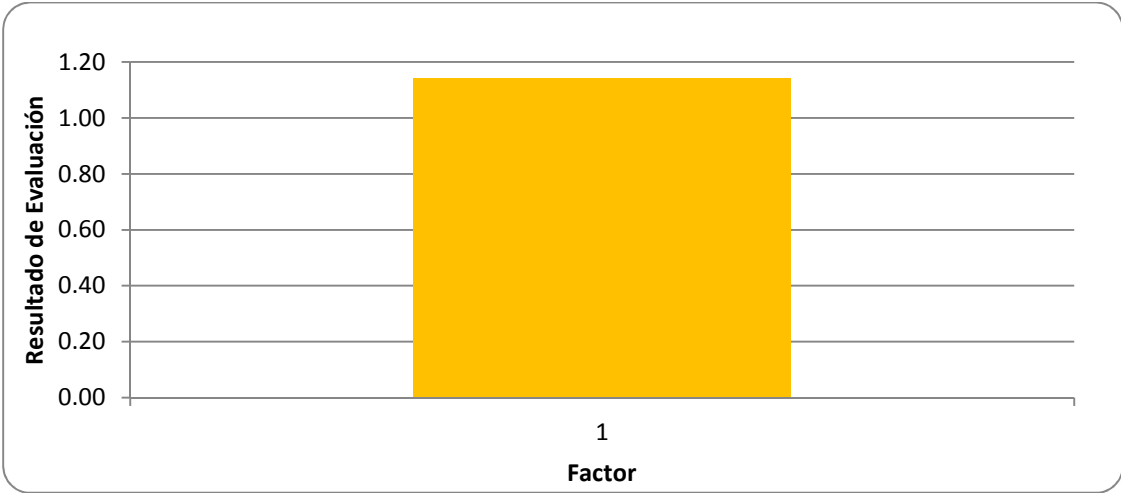
Debido a que el análisis de los eventos es un aspecto fundamental en la gestión de riesgos, este repercute a que la Evaluación de Riesgos y la respuesta a ellos no se realice de forma apropiada. Es importante recalcar que no existe una metodología definida para conocer el nivel de riesgo aceptable en cada operación, es decir no se ha documentado el apetito de riesgo de la organización, aspecto medular en un modelo de gestión integral de riesgos. Tampoco se ha definido una matriz que permita conocer el nivel de riesgo aceptable en cada operación. Debido a la falta de formalización de evaluación de riesgos, tampoco hay una retroalimentación de todas las gerencias sobre la evaluación de sus propios riesgos. Este componente posee una gestión de riesgo que requiere planes de acción.

Tabla 10. Componente “Respuesta al Riesgo”

FACTOR		EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS (SGR)
1	Respuesta al riesgo	1.14	SGR Débil
		Promedio	1.14 (SGR Débil)
		Ponderación	10%
Total ponderación de respuesta al riesgo			0.114

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 5. Respuesta al Riesgo
Evaluación por factores – Año 2014**



Fuente: Elaboración propia.

Dado que tanto la identificación de eventos como la evaluación de riesgos son prácticamente nulas, la respuesta al riesgo tiende a ser de forma reactiva o correctiva sin haber tampoco diseñado y establecido alguna metodología para dar respuesta a los riesgos en los diferentes procesos del negocio y no se analizan acciones que prevengan o minimicen en gran medida el impacto de los eventos negativos que afectan a la organización. Es muy importante mencionar que aún y cuando no existe una metodología para dar respuesta al riesgo y esta es realizada de forma reactiva o correctiva, tampoco se ha establecido alguna metodología para manejar y administrar el riesgo residual (riesgo después de aplicar los controles). Este componente posee una gestión de riesgo débil.

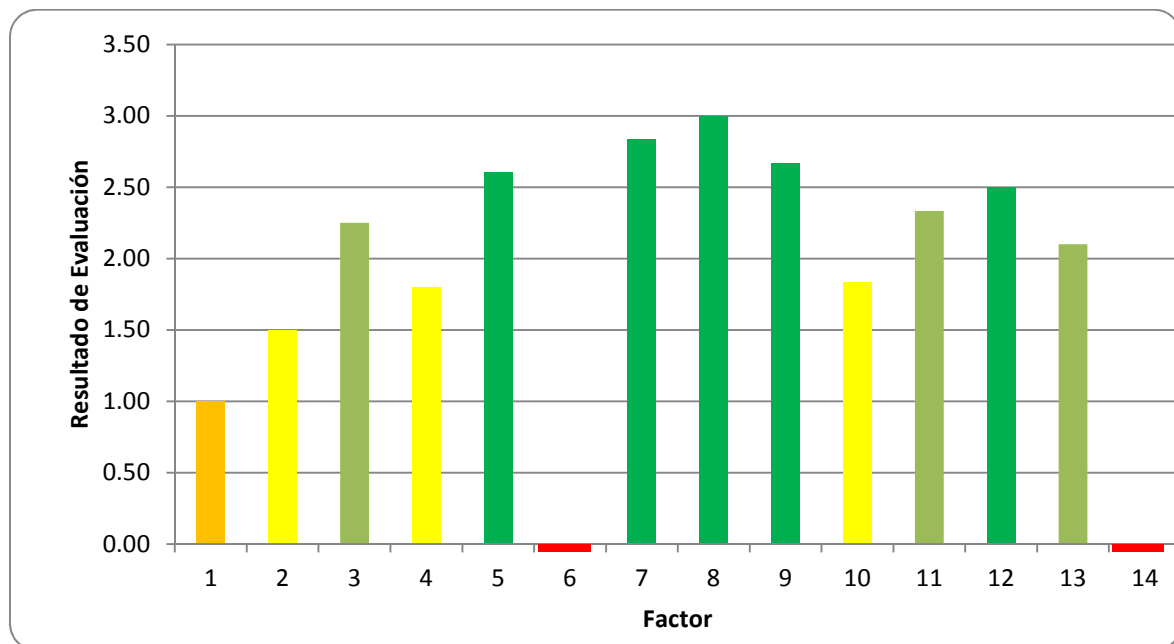
Tabla 11. Componente “Actividades de Control”

FACTOR		EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS (SGR)
1	Administración de políticas y procedimientos	1.00	SGR Débil
2	Políticas de control preventivo	1.50	SGR Moderado
3	Políticas de administración de presupuestos	2.25	SGR Fuerte
4	Políticas de presupuesto y fondeo de capital	1.80	SGR Moderado
5	Políticas de gestión de colocación de negocios	2.60	SGR Muy fuerte
6	Políticas de gestión de mercadeo	0.00	SGR Requiere planes de acción
7	Políticas de gestión de créditos	2.83	SGR Muy fuerte
8	Políticas de gestión de cobros	3.00	SGR Muy fuerte
9	Políticas para la gestión de operaciones	2.67	SGR Muy fuerte
10	Políticas para la gestión de administración y finanzas	1.83	SGR Fuerte
11	Políticas para la gestión de CRM	2.33	SGR Fuerte
12	Políticas para la gestión de RRHH	2.50	SGR Muy Fuerte
13	Políticas para la gestión de tecnología de información	2.10	SGR Fuerte
14	Políticas de gestión de administración de riesgos	0.00	SGR Requiere planes de acción

	Promedio	1.89 (SGR Fuerte)
	Ponderación	20%
Total ponderación de actividades de control		0.378

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 6. Actividades de Control
Evaluación por factores - Año 2014**



Fuente: Elaboración propia.

El componente de actividades de control se fundamenta principalmente en la definición y ejecución de políticas y procedimientos que directa o indirectamente proveen líneas de acción para reducir los riesgos que se relacionan a cada una de las actividades difundidas en cada proceso que se desarrolla en la empresa.

CrediQ cuenta con políticas y procedimientos diseminados en negocios, créditos, cobros, operaciones, recursos humanos, administración, finanzas y tecnología de información.

El componente de actividades de control posee una evaluación de gestión de riesgos fuerte. Sin embargo, es importante mencionar que si bien es cierto los procesos mencionados

anteriormente cuentan con políticas y procedimientos y en su mayoría mitigan el riesgo operacional, existe una gran deficiencia en las políticas de control preventivo, presupuestos, fondeo, mercadeo y administración y finanzas.

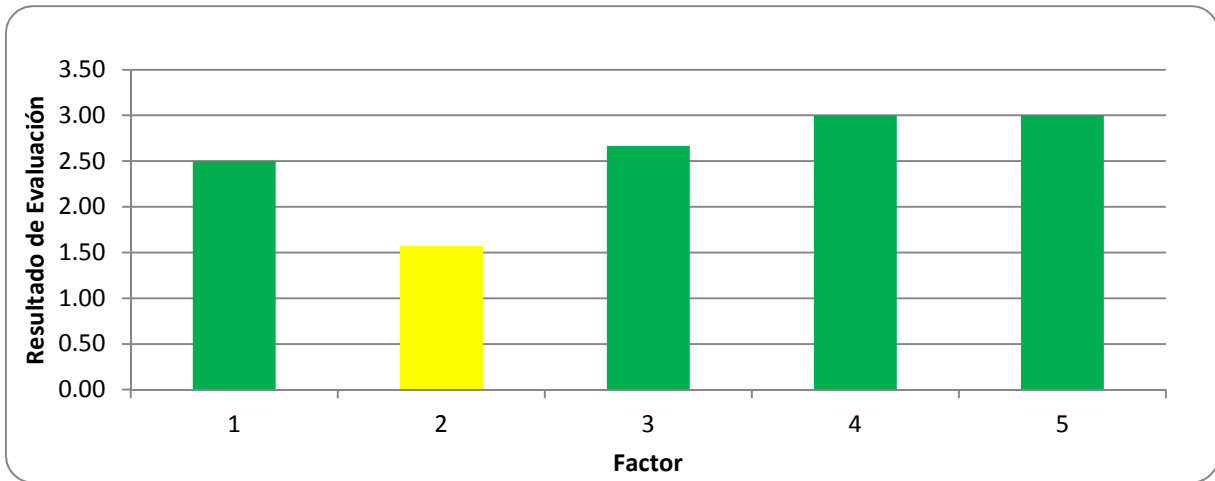
Aún es más relevante, que en efecto no existe ninguna política y procedimiento que norme un proceso de administración integral de riesgo y que se relacione a la gestión de los indicadores de riesgos, administración de eventos y toma de acción para la respuesta a los riesgos. Esto último, aún y cuando el componente de actividades de control tiene como resultado que se posee un sistema de gestión integral de riesgos fuerte o medianamente implementado, queda demostrado que para los efectos específicos de la gestión de riesgos de manera directa no existe un marco de gestión formalizado y difundido en cada una de las áreas claves.

Tabla 12. Componente “Información y Comunicación”

FACTOR		EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS (SGR)
1	Sistemas de información y comunicación	2.50	SGR Muy Fuerte
2	Identificación, registro y recuperación de la información	1.57	SGR Moderado
3	Características de la información	2.67	SGR Muy fuerte
4	Efectiva comunicación de la información	3.00	SGR Muy fuerte
5	Archivo institucional	3.00	SGR Muy fuerte
		Promedio	2.55 (SGR Muy fuerte)
		Ponderación	10%
Total ponderación información y comunicación			0.255

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 7. Información y Comunicación
Evaluación por secciones – Año 2014



Fuente: Elaboración propia.

El componente de Información y Comunicación demuestra que si existen líneas de comunicación claras y difundidas en cada uno de los niveles; lo cual puede ser de gran ayuda para incorporar los reportes, Indicadores Claves de Gestión de Riesgo (KRI's por sus siglas en inglés) una vez se establezca un esquema y metodologías formales para la administración de los riesgos. Adicionalmente, los sistemas informáticos que actualmente se utilizan funcionan razonablemente en coherencia con el plan y objetivos estratégicos de la organización los cuales son desarrollados, revisados y alineados con base al plan estratégico de negocios y éstos contribuyen al logro de los objetivos de la organización y a los de cada proceso. Es importante mencionar que existe un apropiado resguardo o back up de la información sensible de los sistemas y de los usuarios en una ubicación diferente de donde operan los sistemas.

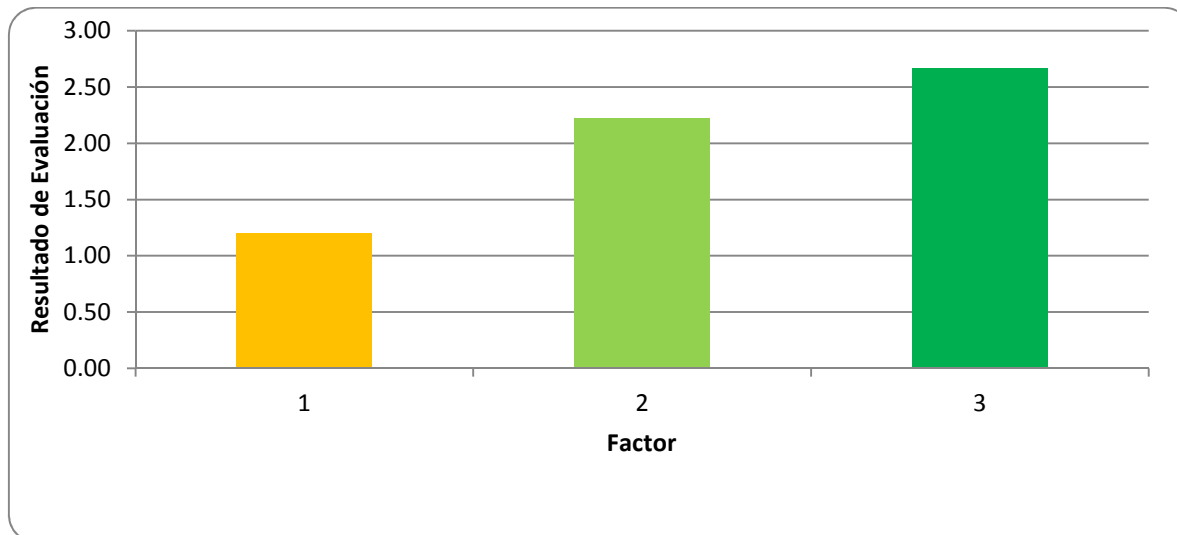
La información contable relativos al ingreso y procesamiento de datos e información son válidos y los resultados obtenidos son razonables debido a que no se han presentado observaciones relevantes por parte de los auditores independientes. También se cuenta con procesos de archivo de la información física contable y de ventas la cual es apropiadamente custodiada en el plazo requerido por las regulaciones legales. Este componente posee una gestión de riesgo muy fuerte.

Tabla 13. Componente “Supervisión y Control”

FACTOR		EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS (SGR)
1	Supervisión sobre la marcha	1.20	SGR Débil
2	Mediante evaluaciones del SCI	2.22	SGR Fuerte
3	Seguimiento y comunicación de los resultados de la supervisión	2.67	SGR Muy fuerte
		Promedio	2.03 (SGR Fuerte)
		Ponderación	10%
Total ponderación de monitoreo y control			0.203

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 8. Supervisión y Control
Evaluación por factor – Año 2014**



Fuente: Elaboración propia.

Una vez comprobado que existe clara definición y establecimiento de informes de seguimiento y control de las operaciones para componente de información y comunicación se demuestra que si existen líneas de comunicación claras y difundidas; por ello, es consecuente que el componente de supervisión y control posea una evaluación de gestión de riesgo muy fuerte.

Esto en gran medida impulsado por la gestión de aseguramiento y consultoría desarrollada por Auditoría Interna, la cual paradójicamente, a diferencia de que no existe una gestión integral de riesgo claramente definida por la administración y que las áreas no poseen lineamientos, conocimientos ni políticas claras para la administración de cada uno de sus riesgos, es la única que fundamenta su trabajo en la ejecución de revisiones basadas en riesgos y ha definido una metodología a seguir, determinando básicamente los componentes COSO ERM de forma indirecta.

3.3.2 Calificación total de la Evaluación a Nivel de Entidad

Una vez conocidos los resultados de cada componente y factores correspondientes se determinó que la empresa posee un sistema de gestión de riesgos moderado, esto principalmente se debe a la falta de definición de metodologías de gestión de riesgos, identificación de eventos, evaluación de impacto de riesgo y respuestas claras para mitigar el impacto y para determinar una buena administración de los riesgos residuales.

En la siguiente tabla se presentan los resultados por cada uno de los componentes del modelo y el resultado final de la empresa:

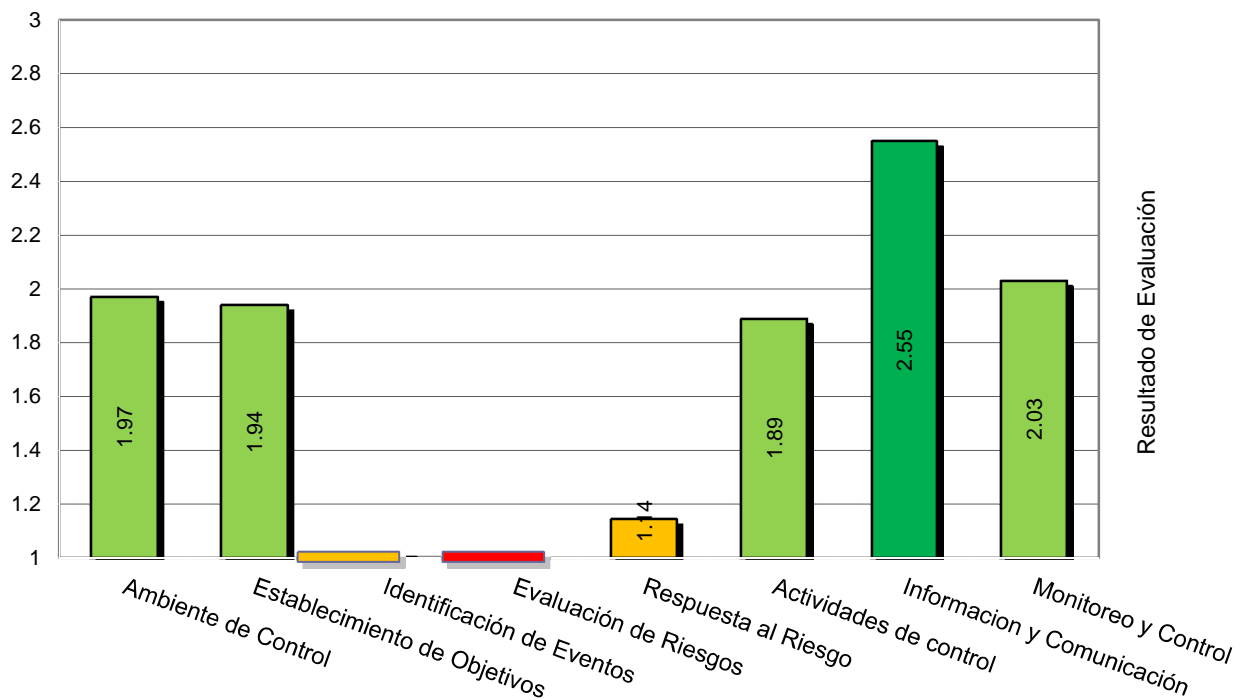
Tabla 14. Resultados Evaluación Sistema Integral de Riesgos CrediQ

COMPONENTE	RESULTADO	PONDERACION COMPONENTE	TOTAL	INTERPRETACION DEL RESULTADO	PLAN DE ACCION
Ambiente de control	1.97	20%	0.394	SGR Fuerte	Mantenga el control
Establecimiento de objetivos	1.94	10%	0.194	SGR Fuerte	Mantenga el control
Identificación de eventos	0.70	10%	0.070	SGR Débil	Tome acciones correctivas
Evaluación de riesgos	0.57	10%	0.057	SGR Requiere planes de acción	Es urgente tomar acción
Respuesta al riesgo	1.14	10%	0.114	SGR Débil	Tome acciones correctivas

Actividades de control	1.89	20%	0.378	SGR Fuerte	Mantenga el control
Información y comunicación	2.55	10%	0.255	SGR Muy Fuerte	Mantenga el control
Monitoreo y control	2.03	10%	0.203	SGR Fuerte	Mantenga el control
TOTAL SGR			1.665	SGR Moderado	Realice mejoras al SGR

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 9. Resultados por Componente



Fuente: Elaboración propia.

De conformidad con el modelo COSO ERM, se concluye que CrediQ tiene un sistema de gestión de riesgos “moderado”. Como se puede ver en el gráfico anterior, los componentes peor evaluados de la empresa fueron los que se relacionan directamente a la gestión integral de riesgos como son: Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos y Respuesta al Riesgo. Sin embargo y no obstante a no poseer una metodología y procesos de gestión de riesgo la empresa posee un proceso de información y comunicación fuerte, una estructura

organizacional con roles y responsabilidades bien definidas y documentadas en políticas y procedimientos que establecen actividades de control a realizar por cada uno de los empleados.

También es importante resaltar que el proceso de establecimiento y seguimiento de objetivos se realiza oportunamente, y el monitoreo y supervisión tanto por las jefaturas y gerencias y de forma independiente por auditoría interna que se desarrollan son muy fuertes y eficaces, sobre todo este último que está alineado a buenas prácticas de auditoría interna basada en riesgos.

3.4 Diagnóstico del Nivel del Proceso de Gestión de Riesgos en CrediQ³⁴

El nivel de proceso de gestión de riesgos se caracteriza o mide de acuerdo con las variables siguientes: políticas definidas, niveles de respuesta, metodología estructurada, registros formales, conocimiento general sobre riesgo, entre otros.

De acuerdo a la anterior información, los diferentes niveles o etapas en las cuales se puede establecer un nivel del proceso de gestión de riesgo son:

- a. Inicial
- b. Fragmentada
- c. De arriba hacia abajo
- d. Integrado
- e. Inteligencia en riesgo

Cada una de estas tiene sus características específicas las cuales son:

- a. Etapa inicial, posee características tales como:
 - Respuestas ad hoc o caótica al riesgo.
 - Fuerte tradición verbal, pero pocas políticas y procedimientos.
 - Registro de oportunidades/perdidas y respuestas inconsistentes a problemas recurrentes.

³⁴ Basado en el artículo publicado en www.auditool.org ¿En qué nivel se encuentra el avance del proceso de gestión de riesgos (ERM) de su organización?, Nahun Frett, 2013

- Respuestas basadas en acción individual, capacidades o tradiciones verbales.
 - Se realiza una pequeña o ninguna captura de la experiencia aprendida en los eventos ocurridos.
- b. La segunda etapa conocida por fragmentada se caracteriza por:
- Reacciones individuales o de especialistas para eventos adversos y oportunidades.
 - Rol de manejo discreto de riesgo establecido para un grupo pequeño de riesgos.
 - Falta de respuesta coordinada.
 - Falta de lenguaje común sobre riesgos y valor.
 - El aprendizaje ocurre principalmente dentro de silos, con muy poco compartimiento de conocimiento respecto a los riesgos que afectan la entidad.
 - Alto potencial de experimentar múltiples crisis o a menudo la empresa se mueve de crisis en crisis.
- c. De arriba hacia abajo, en esta las entidades o empresas se caracterizan por:
- Buen tono en la cumbre y valores claros.
 - Marcos bien definidos y comunicados respecto a políticas, procedimientos y autoridad sobre riesgos.
 - Una función definida del negocio para la gestión de riesgos.
 - Evaluaciones de riesgos principalmente cualitativas.
 - Respuesta altamente reactiva con algún conocimiento compartido
- d. Cuando una empresa se encuentra en el nivel integrado se dice que adicionalmente a las prácticas del enfoque anterior posee características tales como:
- Respuestas proactivas integradas tanto a las amenazas como a las oportunidades.
 - Desempeño ligado a los riesgos y al valor (cualitativo y cuantitativo).
 - Oportuna y rápida evaluación de riesgos y oportunidades para decisiones.
 - Transformación cultural en proceso.
 - Comunicación frecuente en todos los niveles (arriba y abajo).
 - Fuerte posibilidad de supervivencia y crecimiento.
- e. Básicamente la última etapa, la más madura, es una combinación de las características de la etapa “de arriba hacia abajo” y la “integrada” más las siguientes características:
- Liderazgo firme y tono correcto arriba, en el medio y abajo.

- Los factores claves de riesgos y valor están integrados en decisiones de negocio.
- La adopción de destrezas sobre gestión de riesgos permiten desarrollar un alto nivel de vigilancia y preparación.
- Determinación efectiva de cambios potenciales en el ambiente o en el negocio.
- Integración de riesgos con incentivos.
- Modelo de negocio sostenible y prácticas de gestión de riesgos que mejoran las oportunidades de éxito.

CrediQ S.A. de C.V. de acuerdo a la documentación recabada, observación de la estructura, entrevistas realizadas y la evaluación de la situación actual realizada en la sección 1.3 de este capítulo, entre otras cosas se sitúa en el nivel 2 de gestión de riesgo (nivel fragmentado de gestión de riesgo).

Actualmente, la empresa no posee una definición clara de factores o indicadores clave de riesgos y su cultura si bien es cierto es manejar los riesgos de manera informal e indirecta, no están en línea con los objetivos, riesgo y controles que permitan administrar los riesgos de forma apropiada y con una metodología establecida. Adicionalmente, no se poseen conocimientos sobre riesgos principalmente en los niveles operativos ni tampoco marcos bien definidos y comunicados respecto a políticas, procedimientos y autoridad sobre riesgos.

La empresa emplea reacciones individuales o de especialistas para eventos adversos y oportunidades; y sus roles en el manejo discreto de riesgo ha sido establecido para un grupo pequeño de riesgos de forma correctiva/reactiva y no de prevención.

3.5 Diagnóstico Final de la Empresa

- Por medio del análisis FODA se identifica que CREDIQ cuenta con indicadores de gestión de desempeño que mitigan de cierta forma los riesgos inherentes pero se aplican de forma aislada, es decir que no se gestionan de forma integral ni metodológica para todas las áreas de la empresa. De hacerlo, se lograrán beneficios financieros y operativos que aseguran la proyección y estabilidad de la empresa y se evitarán multas, pérdidas económicas u otras sorpresas que puedan desviar las metas y objetivos establecidos.

- Con base en los resultados del “Cuestionario de evaluación de gestión integral de riesgo basado en COSO ERM” se concluye que CREDIQ tiene un nivel de riesgo moderado y debe trabajar principalmente en tres elementos: Identificación de eventos, Evaluación de riesgos y Respuesta al riesgo; ya que no existe un análisis de los eventos que pueden afectar el logro de los objetivos, no existe una metodología definida para conocer el nivel de riesgo aceptable en cada operación, y tampoco se ha establecido alguna metodología para manejar y administrar el riesgo residual (riesgo después de aplicar los controles).
- El diagnóstico para identificar el nivel en el cual se encuentra el proceso de gestión de riesgos en CREDIQ la ubica en el Nivel 2; es decir que la empresa no posee una definición clara de factores o indicadores clave de riesgos y adicionalmente, no se poseen conocimientos sobre riesgos principalmente en los niveles operativos ni tampoco marcos bien definidos y comunicados respecto a políticas, procedimientos y autoridad sobre riesgos.

CAPITULO IV PROPUESTA

Resumen Ejecutivo

Esta investigación sobre el nivel del Sistema de Gestión Integral de Riesgos, basado en el cuestionario y preguntas del documento COSO-ERM mostró que CrediQ cuenta con lo siguiente:

- a. Ambiente de Control: se ha definido una estructura organizativa definida y formalizada, además se determinó que se ha creado y difundido un código de ética y valores de la empresa y se ha asignado responsabilidades, descritas en políticas y procedimientos.
- b. Establecimiento de Objetivos cada área se encarga de alinear sus objetivos con los objetivos estratégicos de la compañía, así como de la divulgación de la visión, misión y objetivos a corto y largo plazo. Adicionalmente, se cuenta con un plan estratégico a cinco años y se cuenta con seguimientos periódicos por medio de indicadores o métricas de desempeño para verificar en qué medida éstos están siendo aplicados y cumplidos por cada área.
- c. Actividades de Control: CrediQ cuenta con políticas y procedimientos diseminados en negocios, créditos, cobros, operaciones, recursos humanos, administración, finanzas y tecnología de información. No obstante a lo anterior, no existe ninguna política y procedimiento que norme un proceso de administración integral de riesgo y que se relacione a la gestión de los indicadores de riesgos, administración de eventos, evaluación de riesgos y toma de acción para la respuesta a los riesgos.
- d. Información y Comunicación: existen líneas de comunicación claras y difundidas en cada uno de los niveles; Adicionalmente, los sistemas informáticos que actualmente se utilizan funcionan en coherencia con el plan y objetivos estratégicos de la organización los cuales son desarrollados, revisados y alineados con base al plan estratégico de negocios y éstos contribuyen al logro de los objetivos de la organización y a los de cada proceso.
- e. Supervisión y Control: existe clara definición y establecimiento de informes de seguimiento y control de las operaciones esto en gran medida impulsado por la gestión de

aseguramiento y consultoría desarrollada por Auditoría Interna, la cual paradójicamente, a diferencia de que no existe una gestión integral de riesgo claramente definida por la administración y que las áreas no poseen lineamientos, conocimientos ni políticas claras para la administración de cada uno de sus riesgos, es la única que fundamenta su trabajo en la ejecución de revisiones basadas en riesgos y ha definido una metodología a seguir, determinando básicamente los componentes COSO ERM de forma indirecta

No obstante a lo expuesto en los numerales anteriores es importante mencionar que no se ha adoptado una metodología y un sistema de gestión de riesgo formalizado y los componentes anteriores han sido desarrollados con el objeto de administrar el negocio y lograr los objetivos y han desarrollado indirectamente (ya que no ha habido un proceso formal de implementación de gestión de riesgos) los componentes obligados por el modelo.

Debido a que los componentes peor evaluados de la empresa fueron los que se relacionan directamente a la gestión integral de riesgos como son: Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos y Respuesta al Riesgo, nuestra propuesta está enfocada en fortalecer dichos componentes por medio de los documentos propuestos. Este capítulo tiene por objeto desarrollar una propuesta de sistema integral de gestión de riesgo basado en:

- a. Política de gestión integral de riesgos: El objeto de la política general de gestión integral de riesgos consiste en establecer los principios básicos y el marco general de actuación para el control y la gestión de los riesgos de toda naturaleza a los que se enfrenta CrediQ. Este elemento será el primer bastión para la implementación de una Cultura y Sistema de Gestión Riesgo y deberá ser comunicado oficialmente por el Presidente de Junta Directiva con el objeto de seguir una estrategia de implementación que fluya desde los niveles superiores a los operativos.
- b. Metodología para la elaboración de Indicadores Claves de Riesgo (KRI's³⁵ por sus siglas en inglés): esta ayudará a CrediQ a establecer medidas por medio de las cuales obtendrá señales de alerta temprana de la exposición o incremento del riesgo a los que están expuestas sus operaciones. Asimismo, desarrollará el componente de Identificación de Eventos que pueden afectar el logro de los objetivos de CrediQ y fortalecerá el componente

³⁵ KRI son las siglas en inglés de Key Risk Indicators (Indicadores Claves de Riesgos).

de Información y Comunicación en cuanto a que los Indicadores Claves de Riesgo pueden ayudar a anticiparse a los eventos que afecten a CrediQ y administrar mejor los objetivos planteados por la empresa.

- c. Proceso de Evaluación de Riesgo y Matriz de Seguimiento de Riesgos: este documento ayudará a crear bases y metodologías para determinar el impacto, probabilidad, velocidad de ocurrencia e importancia de los riesgos que afectan la consecución de objetivos de la empresa (Evaluación de Riesgo). Lo anterior ayudará a monitorearlos por medio de matrices de riesgos y controles y así determinar acciones a tomar para mitigar su efecto dentro de CrediQ (Respuesta al Riesgo).
- d. Manual de Gestión Integral de Riesgo (Ver Anexo 3): El objetivo del manual, es orientar al personal en los diferentes niveles, a gestionar el riesgo y la toma de decisiones conforme a la estrategia definida por Junta Directiva, ejecutada por las instancias correspondientes , a la implementación de procedimientos y tareas para identificar, evaluar, mitigar, monitorear y comunicar los riesgos inherentes que puedan afectar el alcance de los objetivos estratégicos Institucionales y se complementa con los tres anteriores documentos propuestos.

Este material resultará útil para CrediQ en la implementación formal de un Sistema de Gestión Integral de Riesgos basado en COSO-ERM ya que fortalecerá todos los componentes del modelo y situará a la empresa en un nivel de gestión de riesgo integrado e inteligencia en riesgo (ver capítulo 3, numeral 3.5 “Diagnóstico del nivel del proceso de gestión de riesgos”). No obstante a lo anterior este documento no incluye la totalidad de las técnicas o instrumentos de aplicación, sin embargo, sí las más utilizadas y que son de fácil aplicación para crear un proceso de gestión de riesgo y elaboración de indicadores, con el propósito de alinear las actividades diarias de la organización y otros indicadores ya establecidos para ayudar a la mitigación y administración de riesgos.

En las siguientes páginas se presentan los documentos propuestos:

4.1 Política de Gestión Integral de Riesgos

A continuación se describe la Política de Gestión Integral de Riesgos elaborada para CrediQ:

POLITICA DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS PARA CREDIQ, S.A. DE .CV.

Gestión Integral de Riesgos

La función de Gestión Integral de Riesgos tiene como objetivo preservar la solvencia de CrediQ, colaborar en la definición de su estrategia en relación con los riesgos que asume y facilitar el desarrollo de sus negocios, acomodando su actuación a los siguientes principios generales:

- a. La función de riesgos es única, independiente y global.
- b. Los riesgos asumidos por CrediQ deben ser compatibles con el nivel de solvencia objetivo, tienen que estar identificados, medidos y valorados y deben existir procedimientos para su seguimiento y gestión y sólidos mecanismos de control y mitigación de los riesgos.
- c. Todos los riesgos deben ser gestionados de forma integrada durante su ciclo de vida, dándoles un tratamiento diferenciado en función de su naturaleza y realizándose una gestión activa de las carteras basada en una medida común (capital económico).
- d. Las áreas de negocio son responsables de proponer y mantener los perfiles de riesgo dentro de su autonomía y del marco de actuación corporativo (definido éste como el conjunto de políticas y procedimientos de control de los riesgos definidos por CrediQ), por lo que deben dotarse de las infraestructuras adecuadas para el control de sus riesgos.
- e. Las infraestructuras creadas para el control de los riesgos deben contar con medios (en términos de personas, herramientas, bases de datos, sistemas de información y procedimientos) suficientes para sus fines, tendrán una clara definición de roles y responsabilidades y asegurarán una asignación eficiente de recursos entre el Área Corporativa, las unidades de negocio y las unidades de riesgos ubicadas en cada país.

A la luz de estos principios, se ha desarrollado un sistema de gestión integral de los riesgos que se estructura en tres componentes:

- a. Un esquema corporativo de gestión del riesgo (que incluye una correcta segregación de funciones y responsabilidades) junto con una cultura de riesgos difundida a todo el

personal

- b. Un conjunto de herramientas, políticas y procedimientos (que configuran los esquemas de los distintos modelos de gestión).
- c. Un sistema de control interno coherente con la naturaleza y magnitud de los riesgos asumidos.

La Junta Directiva tiene la responsabilidad de fijar la política general de control y gestión de riesgos y establecer el apetito y tolerancia al riesgo, identificando los principales riesgos en CrediQ así como llevar a cabo el seguimiento periódico de dichos sistemas.

La Política general de control y gestión de riesgos de la Sociedad se asienta sobre las siguientes bases:

1. Objeto

El objeto de la política general de gestión integral de riesgos consiste en establecer los principios básicos y el marco general de actuación para el control y la gestión de los riesgos de toda naturaleza a los que se enfrenta CrediQ y sus subsidiarias.

La política general de gestión integral de riesgos se desarrolla y complementa con las políticas de riesgos corporativas y las políticas específicas de riesgos que puedan establecerse en relación con determinados negocios y/o sociedades CrediQ.

2. Alcance

La política general de gestión integral de riesgos es de aplicación en todas las sociedades que integran CrediQ, así como en las sociedades participadas no integradas en CrediQ sobre las que la Sociedad tiene un control efectivo, dentro de los límites previstos en la normativa aplicable a las actividades reguladas desarrolladas por CrediQ en los distintos países en los que está presente.

En aquellas sociedades participadas en las que la política general de gestión integral de riesgos no sea de aplicación, la Sociedad promoverá unos principios, directrices y límites de riesgo coherentes con los que se establecen a través de la política general de gestión integral de riesgos y de sus complementarias políticas de riesgos y mantendrá los canales de información adecuados para garantizar un adecuado conocimiento de los riesgos.

3. Factores de Riesgo - Definiciones

Con carácter general, se considera un riesgo cualquier amenaza de que un evento, acción u omisión pueda impedir a CrediQ lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias con éxito. Los factores de riesgo a los que está sometido CrediQ son, con carácter general, los que se relacionan a continuación:

- a. Riesgos de Gobierno Corporativo: la sociedad asume la necesidad y responsabilidad de maximizar de forma sostenida el valor económico de la sociedad y su buen fin a largo plazo, de conformidad con el interés social, la cultura y la visión corporativa CrediQ, tomando en consideración los intereses legítimos, públicos o privados, que confluyen en el desarrollo de toda actividad empresarial y, especialmente, entre los de los diferentes grupos de interés, los de las comunidades y territorios en los que actúa la Sociedad y los de sus trabajadores.
- b. Para lo cual resulta fundamental el cumplimiento del sistema de gobierno corporativo de la sociedad, integrado por los estatutos sociales, las políticas corporativas, las normas internas de gobierno corporativo y los restantes códigos y procedimientos internos aprobados por los órganos competentes de la sociedad e inspirado en las recomendaciones de buen gobierno de reconocimiento general.
- c. Riesgos de Mercado: asociado con la pérdida del valor de un activo financiero por reducciones causadas por cambios en las tasas de interés, en las tasas de cambio monetario, en los precios accionarios, y otras variables financieras, así como la reacción de los participantes de los mercados de valores, a eventos políticos y económicos..
- d. Riesgos de Crédito: se asocia a la posibilidad de incurrir en pérdidas que disminuyan el valor de los activos, como consecuencia de que sus deudores o contraparte fallen en el cumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente en los términos acordados en el contrato de crédito.
- e. Riesgos de Negocio: establecidos como la incertidumbre en cuanto al comportamiento de las variables claves intrínsecas al negocio, tales como las características de la demanda, las condiciones meteorológicas, las estrategias de los diferentes agentes y otros.
- f. Riesgos Regulatorios: aquellos provenientes de cambios o incumplimientos normativos establecidos por los distintos reguladores tales como cambios en la retribución de las

actividades reguladas, normativa medioambiental, normativa fiscal, incumplimiento a leyes de prevención de lavado de dinero y otras leyes o normativas aplicables al negocio.

- g. Riesgos Operacionales: referidos a las pérdidas económicas directas o indirectas ocasionadas por procesos internos inadecuados, fallos tecnológicos, errores humanos o como consecuencia de ciertos sucesos externos, incluyendo su impacto económico, social, medioambiental, etc.
- h. Riesgos Reputacionales: potencial impacto negativo en el valor de la sociedad resultado de comportamientos por parte de la empresa por debajo de las expectativas creadas en los distintos grupos de interés: accionistas, clientes, medios, analistas, administración pública, empleados y la sociedad en general.

4. Principios Específicos Básicos

CrediQ se encuentra sometido a diversos riesgos inherentes a los distintos países, sectores y mercados en los que opera, y a las actividades que desarrolla, que pueden impedirle lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias con éxito. La Junta Directiva de la Sociedad, consciente de la importancia de este aspecto se compromete a desarrollar todas sus capacidades para que los riesgos relevantes de todas las actividades y negocios de CrediQ se encuentren adecuadamente identificados, medidos, gestionados y controlados, y establece, a través de la Política General de Control y Gestión de Riesgos, los mecanismos y principios básicos para una adecuada gestión del binomio riesgo-oportunidad con un nivel de riesgo que permita:

- a. Alcanzar los objetivos estratégicos que determine CrediQ con unos márgenes de desviación controlados;
- b. Aportar el máximo nivel de garantías a los accionistas;
- c. Proteger los resultados y la reputación de CrediQ;
- d. Defender los intereses de los accionistas, clientes, otros grupos interesados en la marcha de la Sociedad y de la sociedad en general; y
- e. Garantizar la estabilidad empresarial y la solidez financiera de forma sostenida en el tiempo.

Para el desarrollo del compromiso expresado, La Junta Directiva y la Administración delegada cuentan con la colaboración del Comité de Riesgos Local y Corporativo u otros comités de supervisión interesados en el cumplimiento de esta política, que como órganos consultivos, supervisa e informa sobre la adecuación del sistema de evaluación y control interno de los riesgos relevantes en coordinación con el Comité de Auditoría y de Riesgos que existen en otras sociedades de CrediQ. Toda actuación dirigida a controlar y mitigar los riesgos atenderá a los siguientes principios básicos de actuación:

- a. **Integrar** la visión del riesgo-oportunidad en la gestión del CrediQ, a través de la definición de la estrategia, el apetito y tolerancia al riesgo, y la incorporación de esta variable a las decisiones estratégicas y operativas.
- b. **Segregar**, a nivel operativo, las funciones entre las áreas tomadoras de riesgos y las áreas responsables su análisis, control y supervisión, garantizando un adecuado nivel de independencia.
- c. **Garantizar** la correcta utilización de los instrumentos para la cobertura de los riesgos y su registro de acuerdo con lo exigido en la normativa aplicable.
- d. **Informar** con transparencia sobre los riesgos y el funcionamiento de los sistemas desarrollados para su control a los reguladores y principales agentes externos, manteniendo los canales adecuados para favorecer la comunicación.
- e. **Alinear** con la política general de control y gestión de riesgos todas las políticas específicas que sea necesario desarrollar en materia de riesgos en los distintos negocios y empresas controladas de CrediQ.
- f. **Asegurar** un cumplimiento adecuado de las normas de gobierno corporativo establecidas por la sociedad a través de su Sistema de Gobierno Corporativo y la actualización y mejora permanente de dicho sistema en el marco de las mejores prácticas internacionales de transparencia y buen gobierno, e instrumentar su seguimiento y medición.
- g. **Actuar** en todo momento al amparo de la ley y del Sistema de gobierno corporativo de la Sociedad y, en particular, de los valores establecidos en el Código de Ética.

5. Sistema de Control Interno

El sistema de control interno de CrediQ se inspira en las mejores prácticas desarrolladas tanto en el “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” de COSO (Comité of Sponsoring

Organizations of the Treadway Commission).

En este sentido, el sistema de control interno de CrediQ se encuadra en el Marco de Gestión Integral de Riesgos, entendido éste como el sistema que, involucrando a la Junta Directiva y a la Dirección y todo el personal de CrediQ, está diseñado para identificar y gestionar los riesgos a los que se enfrentan las entidades, de forma que se aseguren los objetivos corporativos establecidos por la Junta Directiva.

Consecuentemente, forman parte del Marco de Gestión Integral de Riesgos en toda empresa Auditoría Interna como parte de sus actividades de aseguramiento y consultoría. El sistema de control y gestión de riesgo se asienta, entre otros, en lo siguiente:

- a. Su eje de articulación es el “proceso”.
- b. La mayor importancia se centra en el conocimiento y la aplicación de cada una de las políticas por parte de todos los empleados de CrediQ.
- c. La forma en que se identifican, valoran y mitigan los riesgos debe ser única para cada proceso y los sistemas, herramientas y flujos de información que dan soporte a las actividades de control interno y riesgo han de ser únicos o, en cualquier caso, estar administrados íntegramente por una única unidad.
- d. La responsabilidad del control interno recae en las unidades de negocio de CrediQ y, a menor nivel, en cada una de las entidades que las integran. La unidad de Gestión del Riesgo de cada empresa es responsable de implantar el sistema de control y gestión de riesgos en su ámbito de responsabilidad y de gestionar el riesgo existente, proponiendo las mejoras en los procesos que estime adecuadas.
- e. Dado que el ámbito de responsabilidad de algunas unidades de negocio es global, existen funciones de control transversales que complementan los mecanismos de control mencionados anteriormente.
- f. El encargado de control de cada unidad de negocio se responsabiliza de la aprobación de los planes de mitigación adecuados a cada uno de los riesgos y debilidades existentes. La estructura de los comités en cada área o en su defecto del responsable de cada unidad culmina en el Comité Regional de Gestión de Riesgos de CrediQ.
- g. Las unidades especializadas promueven políticas y elaboran normativa interna cuyo desarrollo de segundo nivel y forma de aplicación corresponde al Área Corporativa de Riesgos.

4.2 Metodología para la Elaboración de Indicadores Clave de Riesgo³⁶

A continuación se describe una Metodología para la elaboración de indicadores clave de riesgos elaborada para CrediQ:

METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE INDICADORES CLAVE DE RIESGO

I. Introducción

Los Indicadores Claves de Riesgos (KRI's por sus siglas en inglés) son medidas por medio de las cuales las empresas obtienen señales de alerta temprana de la exposición o incremento del riesgo a los que están expuestas sus operaciones. En muchas ocasiones estos representan porcentajes o ratios que sirven para administrar riesgos emergentes y oportunidades potenciales que requieren una toma de decisiones oportuna.

La diferencia principal entre KPI's (Indicadores Claves de Desempeño)³⁷ y KRI's, sin evaluar cuál es más importante que el otro, radica por ejemplo en que los KPI's son indicadores históricos de desempeño tanto a nivel de toda la empresa como de unidades de negocio o centros de costos. Dentro de algunos KPI's se pueden mencionar (medidos en meses, años o días), ventas totales, ahorro en costos, indicadores de satisfacción de cliente entre otros. Es importante mencionar, que debido a su carácter histórico para el análisis, independientemente si la meta u objetivos relacionados con ellos han sido planificados con anticipación no proveen una adecuada alerta temprana ya que están enfocados a resultados que ya han ocurrido.

Por otro lado los KRI's son importantes para un adecuado proceso administrativo identificando aspectos de bajo desempeño que merecen readecuación de recursos y energía de los cuales la administración se favorece al proveer información e indicadores tempranos acerca de riesgos emergentes tanto internos como externos que afecten la demanda de productos o servicios, lo cual serviría para la toma de decisiones corporativas para llegar a los objetivos estratégicos planteados.

³⁶ Basado en metodología y buenas prácticas para el desarrollo de Indicadores Claves de Riesgo de COSO.

³⁷ KPI's es la sigla utilizada en inglés para Key Performance Indicators (Indicadores Claves de Desempeño).

Un ejemplo que podría exponer la diferencia entre KRI's y KPI's se puede mostrar en el siguiente ejemplo:

Objetivo del proceso: Administrar el cobro de las cuentas por cobrar para reducir las pérdidas por incobrabilidad.

KPI: Reportes sobre pérdidas por incobrabilidad de las cuentas por cobrar por año, mes, semana o día.

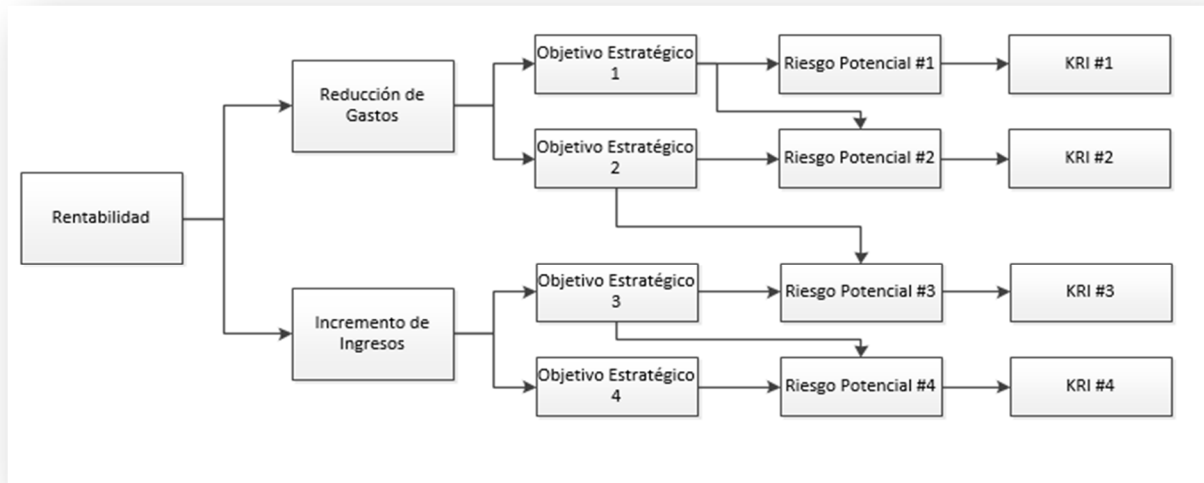
KRI: Análisis del comportamiento de los 10 más grandes deudores o de la cartera por cobrar de la empresa o de la industria que podrían proveer información sobre comportamiento crediticio y toma de decisiones para reducir la incobrabilidad futura.

II. Elaboración de Indicadores Claves de Riesgo

Uno de los objetivos de desarrollar unos efectivos de KRI's es establecer riesgos relevantes sobre los cuales se puede obtener información valiosa sobre riesgos emergentes que pudieran impactar de forma negativa la consecución de los objetivos estratégicos. Por lo tanto, el punto de partida para poder establecer Indicadores Claves de Riesgos radica en la identificación de los objetivos estratégicos de la organización y la determinación de eventos que afecten el logro de los mismos.

Adicionalmente, debe existir una alineación entre objetivo, evento, riesgo y por ende un indicador clave para medir y administrar este proceso de gestión de riesgos. El siguiente esquema provee de forma gráfica el proceso a seguir para establecer un indicador clave de riesgo:

Figura 14. Proceso para Establecer un Indicador Clave de Riesgo



Fuente: Elaboración propia.

Nótese que un riesgo puede afectar varios objetivos estratégicos y viceversa. Un ejemplo para poder elaborar un indicador es el siguiente aplicado a la empresa de financiamiento:

Tabla 15. Ejemplo para Elaborar un Indicador de Riesgo

OBJETIVO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RIESGO POTENCIAL	INDICADOR CLAVE DE RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO
Incrementar las ganancias por medio del incremento en ingresos por intereses.	Promover créditos para clientes que no obtienen créditos en el sistema financiero a tasas más altas para cubrir el riesgo y costo de fondeo.	Incremento de las tasas pasivas de préstamos de fondeo o disminución en el ingreso de clientes por incremento de canasta básica que pudiera alejar la opción de pago de una cuota más cara por incremento de tasa	Tasas de interés pasivas de los préstamos de fondeo, incremento del costo de la canasta básica, aumento del índice de precio del mercado, aumento de salario general casi nulo, etc.	Obtener préstamos de fondeo con tasas menores.

Fuente: Elaboración propia.

La empresa CrediQ monitorea los precios o tasas de interés pasivas en el mercado que puedan afectar las ganancias por tasas de interés en préstamos activos que podría generar cambios en los acuerdos de fondos o incremento en tasas activas:

Es importante que CrediQ analice eventos de riesgo que han afectado el logro de los objetivos estratégicos en años anteriores, analizando cual ha sido el desarrollo de estos y la causa raíz que llevaron a eventos de pérdida y disminuciones en metas o resultados alcanzados versus las metas trazadas. Sobre lo anterior, se podrían utilizar técnicas como los 5 Porque o Análisis de Espina de Pescado (llamado también Diagrama Ishikawa) para determinar la causa y el efecto de eventos de riesgos en el pasado. Asimismo es importante desarrollar señales de alerta temprana que ayuden a la toma de decisiones oportunas para mitigar los riesgos detectados.

III. Fuentes de Información para la Creación de Indicadores

Un elemento importante de cualquier Indicador Clave de Riesgo es la calidad de los datos disponibles utilizados para controlar un riesgo específico. CrediQ debe dar mucha importancia a la fuente de la información, ya sea interna de la organización o extraída de una parte externa. Fuentes de la información es probable que existan y que pudieran ayudar a la elección de KRI's a ser empleados. Por ejemplo, los datos internos pueden ser disponible relacionada con los eventos anteriores que afectaron los objetivos en un momento determinado en el pasado, esta información puede ser de carácter informativo sobre las posibles exposiciones futuras.

Sin embargo, los datos internos por lo general no están disponibles en muchas ocasiones, especialmente para aquellos riesgos que no han sido determinados o encontrados previamente. Muchas veces, los riesgos que tienen un impacto significativo es probable que surjan de fuentes externas: como las condiciones económicas en moneda extranjera, el interés variaciones de los tipos o nuevos requerimientos regulatorios o de normativa y variaciones de mercado importante del negocio. Por tanto, CrediQ debe tomar en cuenta y construir sus KRI's sobre la base de información externa de eventos que pudieran afectar el logro de sus objetivos.

Fuentes externas tales como publicaciones comerciales y registros de pérdidas de compañías del entorno económico o geográfico proporcionada por fuentes independientes puede ser útil para establecer los indicadores de riesgos potenciales para CrediQ. Asimismo las discusiones

con grupos de interés clave como son los clientes, proveedores, empleados entre otros pueden proporcionar información importante para riesgos latentes de CrediQ. Es importante además, tener un conocimiento pleno de leyes y regulaciones a las cuales la organización está sujeta ya que pueden prevenir potenciales pérdidas por medio de multas o penalidades. Las siguientes características o tipos de información pueden ayudar a establecer unos buenos indicadores claves de riesgos:

- a. Información basada en buenas prácticas y estándares del sector.
- b. Que la información pueda ser ocupada en una o más áreas o unidades de negocio
- c. Permiten comparaciones en tiempo y en las unidades de negocio
- d. Proporciona información para evaluar el desempeño de los dueños de riesgos y procesos para poder evaluar las acciones tomadas.
- e. Proporcionan información proactiva para definir estrategias de acción para prevenir eventos de pérdida.

A continuación se presenta un ejemplo de indicadores creados sobre la base de información externa e interna de la empresa:

Tabla 16. Ejemplo de Indicadores con base en Información Externa e Interna

Evento de Riesgo	Ejemplo de indicador de Riesgo derivado de la información recopilada interna o externamente
Recesión económica que afecta la adquisición de créditos para vehículos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicadores de actividad económica futura de sectores que pertenecen los clientes actuales y potenciales. 2. Crecimiento de colocación de créditos en un período y territorio determinado.
Incremento en la competencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio en el número de competidores del mercado o participación de estos debido a incrementos en su oferta. 2. Incursión de nuevos competidores.
Costo de fondeo muy alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducciones de tasas de interés de competidores. 2. Tasas de interés nominales y efectivas previstas. 3. Comparación del rendimiento, ingresos y utilidades de la compañía y del sector.

Crisis económicas de largo plazo que afecten el comportamiento de la cartera de clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspectivas de empleo. 2. Tendencia del gasto de los clientes.
--	---

Fuente: elaboración propia.

IV. Comunicación y Reporte de Indicadores de Riesgo, Roles de los Directores, Administración y Dueños o Encargados de Riesgos

Un objetivo y pilar fundamental en una cultura de administración de riesgos en la concientización o sensibilización de la administración, directores y encargados de riesgos³⁸, sobre la importancia del monitoreo y toma de decisiones para administrar eficiente y eficazmente los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Lo anterior, es necesario y más efectivo si se genera desde la cúpula como una estrategia top-down (esto debería iniciar con la comunicación de la política de administración integral de riesgo, adjunta en esta propuesta y comunicada por la Alta Dirección a toda la organización).

Los principales beneficiados de la administración integral de riesgos por medio de indicadores claves sería en primer plano la Alta Dirección y definitivamente la Junta Directiva ya que obtendrían una variedad de herramientas para predecir comportamientos en la empresa que servirán para la toma de decisiones y el logro de sus objetivos.

Por otro lado, la administración superior y los Directores no necesitan saber todos los indicadores y resultados de la administración de riesgo, sino aquellos que afecten directamente los objetivos estratégicos a nivel macro dentro de toda la organización y que su impacto sea significativamente alto de acuerdo al apetito de riesgo determinado.

El encargado u oficial de riesgo debe reunirse periódicamente con los dueños de los riesgos para adecuar e iniciar planes de acción oportunos que activen la respuesta hacia los riesgos latentes identificados con impactos significativos.

³⁸ El encargado o dueño de riesgo es la persona sobre la cual recae la responsabilidad de administrar, monitorear y realizar planes de acción por medio de actividades de control para mitigar el efecto de los riesgos identificados. Esta persona no es el Oficial de Riesgos, sino generalmente se delegan sus funciones en Jefes o dueños de procesos

Para la presentación de indicadores de riesgos en Comités y Juntas se debe estratégicamente mostrar en Mapas de Riesgos (con colores para demostrar su impacto, esto regularmente son rojo para alto, amarillo para impacto moderado y verde para impacto leve) lo cual ayudará a los integrantes y personal relacionado a priorizar información y análisis dependiendo de su impacto en CrediQ.

La información sobre indicadores y el diseño como tal, debe tomar en cuenta la periodicidad que estos indicadores deben estar listos y el período de alcance sobre el cual la información recolectada estará basada. Lo anterior debido a que para un dueño de riesgo podría ser oportuno tener sus indicadores actualizados en tiempo real o al menos de forma semanal, mientras que para la alta dirección y directores será necesario establecer períodos mensuales de reporte.

Para la construcción de indicadores es necesario tomar en cuenta que los datos recolectados podrían oscilar entre períodos cortos y largos (por ejemplo promedio de ventas mensuales, desempleo proyectado en los siguientes 6 meses, crecimiento económico anual, etc.) y si fuese necesario deberían estar contruidos sobre métodos estadísticos para tener una mayor certeza razonable de su impacto e importancia.

V. Revisión de Indicadores

La construcción de indicadores no es un proceso estático sino más bien debe adecuarse a los cambios del negocio y entorno económico, esto para poder estar en sintonía de los cambios en la estrategia, ya que probablemente el diseño inicial sin tomar en cuenta dichos cambios no pueda proveer información adecuada y suficiente para CrediQ. Una vez creado el conjunto de indicadores, es necesario evaluar su diseño y efectividad con base en los resultados generados a lo largo del tiempo, esto con el fin de reforzar, rediseñar o inclusive eliminarlos por otros más efectivos.

VI. Propuesta de Valor de Indicadores de Riesgos

El desarrollo de Indicadores de Riesgo puede proporcionar información oportuna y relevante tanto a Junta Directiva como a la gerencia, lo cual es importante para una supervisión eficaz. Los Indicadores de Riesgo en muchas ocasiones son desarrollados y encontrados cuando se

trabaja con los miembros de las unidades de riesgo y personal clave de los procesos o unidades de negocio que conocen la estrategia, la complejidad de las operaciones y los objetivos planteados por la empresa.

Unos Indicadores de Riesgo efectivos deben agregar valor a la empresa de muchas maneras, siempre que por lo menos provean información sobre:

- a. **Apetito de Riesgo:** en este sentido los indicadores de riesgo deben proporcionar información para la determinación de los umbrales o rangos indicados para actuar a diferentes niveles dentro de la organización. Por medio del mapeo de riesgos y del apetito y tolerancia del mismo, los Indicadores de Riesgos pueden ser útiles para adecuar las acciones que mejor se adecúen al apetito de riesgo de CrediQ.
- b. **Identificación de Oportunidades y Riesgos:** los Indicadores de Riesgos deben ser desarrollados para alertar a la administración de tendencias que pudieran afectar negativamente la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa y también la identificación de nuevas oportunidades de negocios.
- c. **Reacción ante Riesgos emergentes:** Los indicadores de riesgos deben proveer información para iniciar acciones para contrarrestar el efecto negativo de los mismos.
- d. **Reportes de Riesgos:** Al diseñar Indicadores de riesgo se puede obtener datos o información cuantitativa y cualitativa para la toma de decisiones. Información de indicadores debe ser usada para que la administración realice decisiones congruentes para alcanzar los objetivos propuestos.
- e. **Cumplimiento con regulaciones:** para la mayoría de empresas que están sujetas a regulaciones es necesario que los Indicadores de Riesgo incluyan el cumplimiento regulatorio como parte de la gestión de riesgos. Los indicadores de riesgos deben proporcionar información a la Junta Directiva y la alta dirección para anticiparse a incumplimientos regulatorios para que proactivamente ajusten las estrategias anticipadamente o en respuesta a eventos de pérdida por incumplimientos.

4.3 Proceso de Evaluación de Riesgos y Matriz de Seguimiento

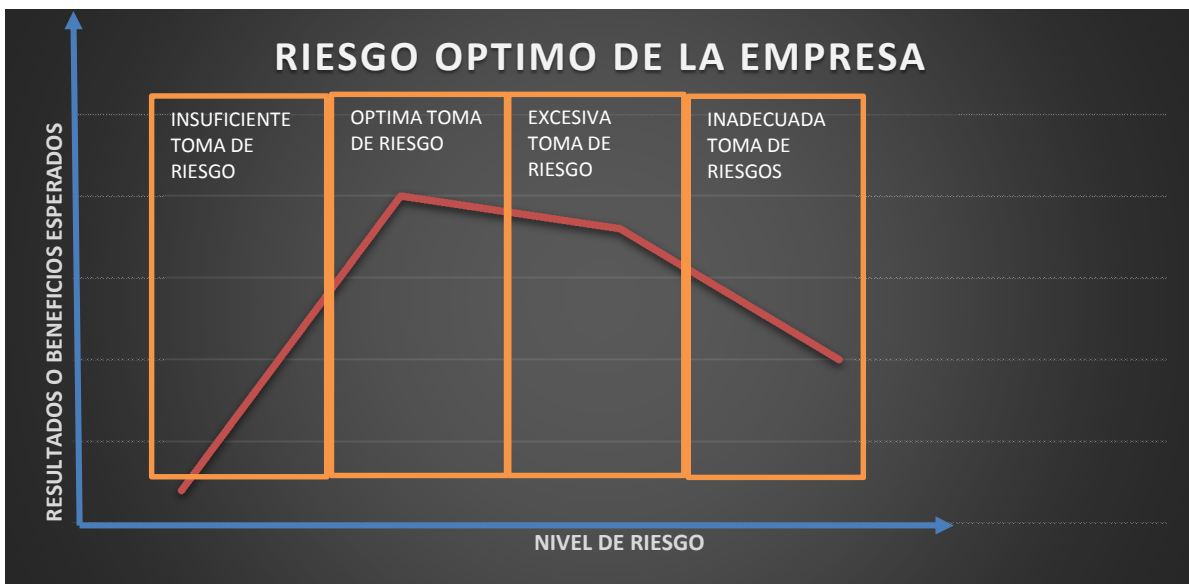
A continuación se describe una Metodología y Proceso propuesto para la evaluación de riesgo y Matriz de Seguimiento de Riesgos:

PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS Y MATRIZ DE SEGUIMIENTO

I. INTRODUCCION

El proceso de evaluación de riesgos es quizá uno de los más importantes en un sistema de gestión de riesgos, ya que de éste resultan los niveles de impacto, importancia relativa de algunos riesgos, priorización derivado del análisis de consecuencias identificadas, etc. Lo anterior es fundamental ya que servirá como insumo para la toma de decisiones y respuesta para la administración de los riesgos. Adicionalmente, la evaluación de riesgos provee un panorama detallado de exposiciones de riesgo, beneficios y costos, que servirán para ajustar la estrategia e inclusive tomar decisiones en función del apetito de riesgo de la organización, como lo muestra la siguiente figura:

Figura 15. Riesgo Óptimo de la Empresa



Fuente: COSO-ERM

Un proceso de evaluación de riesgos debe adecuarse a: tamaño, complejidad, situación económica y del entorno, área geográfica, sector económico de la empresa entre otros. El proceso de evaluación de riesgos una vez identificado los eventos (cabe mencionar que el proceso de evaluación de riesgos es básicamente el cuarto del proceso de gestión de riesgos de COSO)³⁹ generalmente debería tener las siguientes etapas⁴⁰:

Figura 16. Proceso Completo de Evaluación de Riesgos COSO



Fuente: COSO-ERM

Tanto el desarrollo, la ponderación la evaluación de la interacción y la priorización del riesgo forma las cuatro etapas de la evaluación del riesgo.

El componente o etapa de identificación de riesgos (o evento) que precede la evaluación de riesgos produce una amplia lista de Riesgos y Oportunidades, para esta etapa se debe tomar en cuenta la propuesta de metodología para la elaboración de indicadores clave de riesgos. Es necesario y prudente organizar cada uno de los riesgos categoría (financieros, operativos, estratégicos, cumplimiento) y subcategoría (mercado, crédito, liquidez, etc. para las unidades de negocios, funciones corporativas y capital), procesos o proyectos.

Lo expuesto antes ayudará a CrediQ para tener una amplia lista de indicadores y riesgo que formarán parte del universo de riesgos que componen el perfil de riesgo de CrediQ. Es importante, como se explicará más adelante, la priorización de riesgo ya que algunos serán significativos para la gestión en el nivel de la función y la unidad de negocio y otros importantes para la Alta Gerencia y Junta Directiva y otras para las áreas operativas.

³⁹ Las etapas del proceso de gestión de riesgo de acuerdo a COSO-ERM son: ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, **evaluación de riesgos**, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo. Para efectos de no presentar o divulgar información crítica de CrediQ se han omitido nombres de procesos, objetivos y riesgos en esta propuesta.

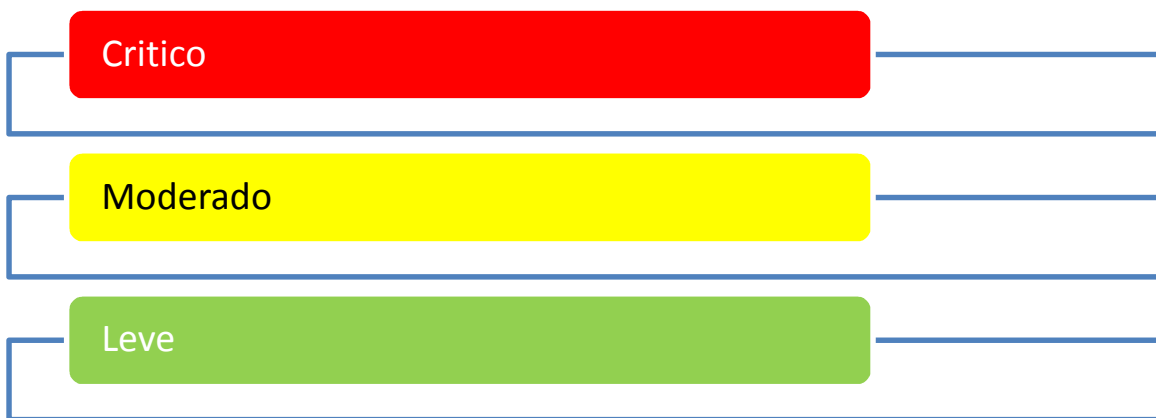
⁴⁰ Proceso basado en el documento emitido por COSO, "Risk Assessment in Practice"

II. Desarrollo de Criterios de Evaluación

Típicamente y de forma general se han usado o establecido dos criterios de evaluación de riesgos los cuales son: impacto y probabilidad. Muchas veces el impacto se mide en pérdidas monetarias, multas, impactos operacionales, daños reputacionales u otras bases sobre la cual la empresa podría evaluar la importancia de eventos o riesgos una vez estos se materialicen⁴¹

1. **IMPACTO:** El primer paso para desarrollar los criterios de evaluación es la creación de escalas de impacto, probabilidad o incidencia en objetivos de la compañía. Se propone una escala simple como la siguiente:

Figura 17. Escala de Impacto



Fuente: Elaboración propia.

Para poder calificar entre esta escala se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones en la “**Tabla 17 Matriz de Impacto**”:

⁴¹ Es importante mencionar que la evaluación de riesgos se hace sobre el riesgo inherente sin tomar en cuenta el efecto o resultado (riesgo residual) una vez implementados los controles para mitigar los efectos de los riesgos

FACTOR DE RIESGO: Impacto Financiero/Contable		
CRITICO	MODERADO	LEVE
<p>Detección de ajustes contables y/o reclasificaciones en los estados financieros que en forma individual o acumulada representen igual o más del 5% de las utilidades anuales netas antes de impuestos de año fiscal inmediatamente anterior (UANAI)</p> <p>Saldos contables o movimientos mayores a 0,5 % de las UANAI sin auxiliares contables, integración ni naturaleza de la cuenta o sin soportes de los mismos.</p> <p>Transacciones o registros no autorizadas o erróneos que puedan disminuir/aumentar los ingresos, costos o gastos por más del 2,5% sobre las UANAI de Grupo o la Holding. EJ: variaciones tipo de cambio</p>	<p>Detección de ajustes contables y/o reclasificaciones en los estados financieros que en forma individual o acumulada representen entre el 2,5% y el 5% de las utilidades anuales netas antes de impuestos de año fiscal inmediatamente anterior.</p> <p>Saldos contables o movimientos entre 0,5% y 0,25 % de las UANAI sin auxiliar contable, integración ni naturaleza de la cuenta o sin soportes de los mismos.</p> <p>Transacciones o registros no autorizadas o erróneos que puedan disminuir/aumentar los ingresos, costos o gastos entre el 1,5% y el 2,5% sobre la UANAI. EJ: variaciones tipo de cambio</p>	<p>Detección de ajustes contables y/o reclasificaciones que en forma individual o acumulada representen menos del 2,5 % de las utilidades anuales netas antes de impuestos de año fiscal inmediatamente anterior.</p> <p>Saldos contables o movimientos menores a 0,25 % de las UANAI sin auxiliar contable, integración ni naturaleza de la cuenta o sin soportes de los mismos.</p> <p>Transacciones o registros no autorizadas o erróneos que puedan disminuir/aumentar los ingresos, costos o gastos por menos del 1,5% sobre la UANAI. EJ: variaciones tipo de cambio</p>
FACTOR DE RIESGO: Cumplimiento de políticas y procedimientos		
CRITICO	MODERADO	LEVE
<p>Incumplimiento a políticas y procedimientos que impliquen pérdida de control sobre actividades que representen manejo de dinero, inventarios o procesos de cuentas por cobrar, ventas y registro de costos.</p> <p>Ausencia de políticas y procedimientos que impliquen pérdida de control sobre actividades que representen manejo de dinero, inventarios o procesos de cuentas por cobrar, ventas y registro de costos.</p>	<p>Debilidades en el diseño o incumplimiento de políticas y procedimientos en algunas áreas de inventarios, cuentas por cobrar o manejo de efectivo por falta de seguimiento.</p> <p>Ausencia de políticas y procedimientos en cualquier área y/o no políticas existentes no actualizadas</p>	
FACTOR DE RIESGO: Participación o impacto en la estrategia		
CRITICO	MODERADO	LEVE
<p>Riesgos que afectan el 50% o mas de los objetivos estratégicos de la organización</p>	<p>Riesgos que afectan entre el 25% al 50% de los objetivos estratégicos de la organización</p>	<p>Riesgos que afectan menos del 25% de los objetivos estratégicos de la organización</p>
FACTOR DE RIESGO: Fondeo		
CRITICO	MODERADO	LEVE
<p>Pérdida de líneas de fondeo por mala administración de convents</p> <p>Falta de monitoreo de condiciones en el mercado de otras líneas de financiamiento que podrían afectar el costo de capital obtenido en fondeo</p>		

FACTOR DE RIESGO: Contratos		
CRITICO	MODERADO	LEVE
Incumplimiento a los cláusulas de contratos con el proveedores		
Incumplimiento a las cláusulas de contratos con clientes		
FACTOR DE RIESGO: Cuentas por Cobrar Clientes		
CRITICO	MODERADO	LEVE
Cuentas por cobrar a clientes sin aprobación de crédito y/o sin documentación apropiada mayores a US\$50 mil	Cuentas por cobrar a clientes sin aprobación de crédito y/o sin documentación apropiada entre US\$ 60 a 100 mil	Cuentas por cobrar a clientes sin aprobación de crédito y/o sin documentación apropiada menores a US\$ 10 mil
Cuentas por cobrar a clientes arriba de los límites de crédito aprobados mayores a US\$50 mil	Cuentas por cobrar a clientes arriba de los límites de crédito aprobados entre US\$10 a US\$50 mil	Cuentas por cobrar a clientes arriba de los límites de crédito aprobados menores a US\$ 10 mil
Cuentas por cobrar a clientes en mora no provisionadas mayores a US\$50 mil	Cuentas por cobrar a clientes en mora no provisionadas entre US\$10 a US\$50 mil	Cuentas por cobrar a clientes en mora no provisionadas menores a US\$ 10 mil
Cuentas por cobrar a clientes en mora sin evidencia de gestión de cobro mayores a US\$50 mil	Cuentas por cobrar a clientes en mora sin evidencia de gestión de cobro entre US\$10 a US\$50 mil	Cuentas por cobrar a clientes en mora sin evidencia de gestión de cobro menores a US\$ 10 mil
Cartera de cuentas por cobrar a clientes con niveles de morosidad arriba del 20% del total de la cartera	Cartera de cuenta por cobrar a clientes con niveles de morosidad entre 20 y 10% del total de la cartera	Cartera cuentas por cobrar a clientes con niveles de morosidad menor al 10% del total de la cartera
Pérdidas por falta de cobro arriba del 5% del total de la cartera	Pérdidas por falta de cobro entre el 2.5% y 5% del total de la cartera	Pérdidas por falta de cobro menor del 2.5% del total de la cartera
FACTOR DE RIESGO: Manejo inadecuado de los recursos / Etica Profesional		
CRITICO	MODERADO	LEVE
Hurto, fraude, o malversación de los recursos de la compañía por montos superiores al 2,5 % de las UANAI.	Hurto, fraude, o malversación de los recursos de la compañía por montos inferiores al 2,5 % de las UANAI.	Errores humanos involuntarios que afecten el desarrollo normal de la compañía menores a US\$ 10 mil .
Incumplimiento reiterado en la ejecución de planes de acción por hallazgos identificados por Auditoria Interna y considerados de riesgo medio o alto	Errores humanos involuntarios que afecten el desarrollo normal de la compañía entre US\$10 a US\$50 mil .	Errores por descononimiento de las políticas de la empresa menores a US\$10 mil .
Erróres de todo tipo que cuasen pérdidas mayores a US\$50 mil	Errores por descononimiento de las políticas del Grupo que causen un impacto entre US\$10 a US\$50 mil .	
	Falta de adecuada segregacion de funciones que puede generar oportunidades de robo o hurto o utilización no autorizada de activos de la Compañía	

FACTOR DE RIESGO: Cumplimiento		
CRITICO	MODERADO	LEVE
Fallas serias en el cumplimiento de los requerimientos legales o regulatorios que puedan disminuir la utilidad antes de impuestos por más de 5% anual	Fallas en el cumplimiento legal o regulatorio en algunas instancias	Fallas para el cumplimiento legal o regulatorio en casos no serios o aislados
FACTOR DE RIESGO: Continuidad del Negocio		
CRITICO	MEDIO	BAJO
Falta de seguros que garanticen la adecuada operación de la compañía. Pérdida de la información financiera-contable Interrupciones a los procesos de consulta y registro de la información financiera por un período de 5 días hábiles o más	Retraso en los documentos solicitados por los entes gubernamentales e incumplimiento de plazos fiscales que puedan generar multas. Coberturas de riesgos insuficientes sobre la adecuada operación de la compañía. Interrupciones a los procesos de consulta y registro de la información financiera por un período de 2 a 5 días hábiles	Interrupciones a los procesos de consulta y registro de la información financiera por un período de menos de 2 día hábiles
FACTOR DE RIESGO: Gobierno Corporativo		
CRITICO	MODERADO	LEVE
Falta de estructura de gobierno corporativo mínimo requerido por las regulaciones locales del país donde opera. EJ: Juntas directivas adecuadamente constituidas, Comité de Auditoría, Comité de Riesgo, etc Otros temas: Ejecución del Board y Conformación de Comités Claves Ambiente de Control y mensaje de importancia de control desde la Gerencia (Tone at the Top)	Aún cuando existe una estructura de Gobierno corporativo esta puede ser mejorada para que cumpla con mejores prácticas de la industria Financiera. EJ: Mejoramiento de la operación y función de Comités de Juntas Directivas (ej: Comité de Auditoría, Comités de Finanzas, Comité de Riesgos, etc), alineamiento de funciones entre los comités de Junta Directiva, mejoramiento del proceso formal de evaluación de riesgos Estratégicos, Financieros, Operativos y de Cumplimiento), Políticas y procedimientos mínimos, Código de Conducta Ética, etc	
FACTOR DE RIESGO: Vulnerabilidad		
CRITICO	MODERADO	LEVE
<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad de la empresa o proceso para administrar riesgos. • Inexistencia o falta de implementación de planes de contingencia o manejo de crisis. • Las respuestas o planes de acción han sido aplicados parcialmente pero no han alcanzado el objetivo de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Las pruebas de tensión y análisis de sensibilidad de escenarios realizadas de forma parcial • Algunos de contingencia o plan de gestión de crisis en su lugar pero sin implementar aún. • Capacidad mínima y sin orden sistemático de la empresa para hacer frente a los riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de conocimiento en la administración para gestionar riesgos • Planes de contingencia suficientes para hacer frente a circunstancias extremas y con ensayos de forma regular • Mecanismos de respuesta eficientes y efectivos para mitigar riesgos • Sistema de control interno fuerte y enfocado en riesgos. • Sistema Integral de riesgos bien diseñado e implementado

Fuente: Elaboración propia basado en metodología de evaluación de riesgos de Ernst & Young.

Otros aspectos fundamentales que pudiesen tomarse en cuenta para determinar el nivel de impacto pueden ser:

Critico

- a. Pérdidas de USD\$X (20%) sobre los ingresos o utilidades de la empresa.
- b. Noticias que dañen la imagen de la empresa a nivel nacional o regional.
- c. Demandas en contra de la empresa
- d. Accidentes de empleados o clientes dentro de las instalaciones
- e. Pérdida significativa de participación de mercado
- f. Salida de empleados claves
- g. Informes de sanciones de los reguladores
- h. Afecta operaciones regionales

Moderado

- a. Pérdidas de USD\$X (10%) sobre los ingresos o utilidades de la empresa.
- b. Noticias locales con daño moderado a la imagen de la compañía
- c. Alta rotación de empleados
- d. Insatisfacción de empleados
- e. Afecta operaciones locales o procesos claves del negocio

Leve

- a. Pérdidas de USD\$X (5%) sobre los ingresos o utilidades de la empresa.
- b. Noticias pequeñas que afectaron la imagen de la empresa en menor medida pero que se tomaron acciones rápidas de remediación.
- c. Falta o envío tardío de reportes a reguladores
- d. Afecta tareas o actividades y procesos que no son claves

Algunos autores, además del impacto y la probabilidad agregan otros dos criterios como son la rapidez o velocidad al momento de materializarse el riesgo y la vulnerabilidad. Sobre esta última, muchos autores creen que la vulnerabilidad es solo otro elemento para medir el impacto de un riesgo.

2. **VULNERABILIDAD:**

La vulnerabilidad se refiere a la susceptibilidad de la entidad a un riesgo o evento en términos de criterios relacionados a la preparación de la entidad, agilidad y adaptabilidad ante eventos de riesgo. La vulnerabilidad está relacionada con el impacto y probabilidad. Cuanto más vulnerable es la entidad al riesgo, cuanto mayor es el impacto si el evento llegara a ocurrir. Si el riesgo incluyendo las respuestas a estos en términos de diseño de controles no están implementados o no están operando como se diseñaron en operación, entonces la probabilidad de ocurrencia aumenta. La evaluación de la vulnerabilidad permitirá a CrediQ medir qué tan bien se encuentra la organización en caso que un evento de riesgo suceda.

En vista de esto los siguientes criterios de vulnerabilidad deberán tomarse en cuenta para impactar cada uno de los riesgos:

Critico (Alta)

- a. Debilidad de la empresa o proceso para administrar riesgos.
- b. Inexistencia o falta de implementación de planes de contingencia o manejo de crisis.
- c. Las respuestas o planes de acción han sido aplicados parcialmente pero no han alcanzado el objetivo de control

Moderado (Medio)

- a. Las pruebas de tensión y análisis de sensibilidad de escenarios realizadas de forma parcial
- b. Algunos de contingencia o plan de gestión de crisis en su lugar pero sin implementar aún.
- c. Capacidad mínima y sin orden sistemático de la empresa para hacer frente a los riesgos

Leve (Baja)

- a. Alto nivel de conocimiento en la administración para gestionar riesgos
- b. Planes de contingencia suficientes para hacer frente a circunstancias extremas y con ensayos de forma regular
- c. Mecanismos de respuesta eficientes y efectivos para mitigar riesgos

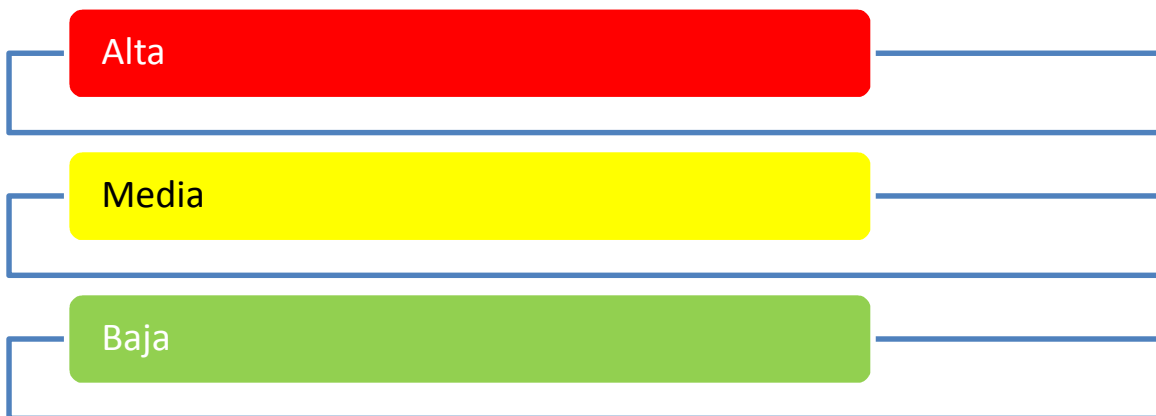
- d. Sistema de control interno fuerte y enfocado en riesgos.
- e. Sistema Integral de Riesgos bien diseñado e implementado

Estos criterios de impacto pueden ser ajustados a medidas que CrediQ cambie su operación, el mercado sufra cambios importantes, etc., los mismos deben ser aprobados por la Gerencia General y Junta Directiva para ser comunicados a todo el personal.

3. **PROBABILIDAD:**

Significa la posibilidad de que un evento dado ocurrirá. La probabilidad se puede expresar mediante términos cualitativos (frecuente, probablemente sea posible, poco probable, poco frecuente), como un porcentaje de probabilidad o como la frecuencia. Si se usarán términos numéricos se debe especificar, por ejemplo frecuencia anual, a lo largo del proyecto o en la vida útil del activo. Esta propuesta, incluye tres niveles de probabilidad las cuáles serán las siguientes:

Figura 17. Escala de Probabilidad



Fuente: Elaboración propia.

Para poder calificar entre esta escala se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones:

Tabla 18. Consideraciones para Calificar el Nivel de Probabilidad

PROBABILIDAD (suma de los factores)	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)
Frecuencia con que se realizan las operaciones	- Operaciones que se realizan más de 3 veces por semana.	- Operaciones que se realizan mas de 3 veces por semana pero que no sean rutinas mensuales u ocasionales.	Operaciones que se realizan mensualmente o ocasionalmente.
Tipo de operación	Operaciones manuales sin controles compensatorios adecuados para mitigar los riesgos de falta de integridad o exactitud	Operaciones semiautomatizadas	Operaciones automatizadas
Movilidad de recursos	Bienes monetarios	Bienes muebles	Bienes inmuebles
Cantidad de lugares donde se realiza la operación	Descentralizado.	Operaciones que se realizan en más de un centro pero su aprobación y revisión son revisados de manera centralizada	Centralizado
Frecuencia anual	Sucede una o dos veces en un año	Sucede por lo menos una vez cada 2 años	Sucede por lo menos una vez cada 3 o mas años
Posibilidad de ocurrencia de evento	Es casi certero que pase (igual o mayor a 75% de posibilidad que pase)	Es probable que suceda (entre 40% y 75% de posibilidad que suceda)	Es raro o poco probable que suceda (menor a 40% de posibilidad que suceda)
Implementación de Planes de Acción o controles	Controles claves no implementados o diseñados Planes de remediación de riesgos críticos no impletados	Planes de remediación y controles implementados en la mayoría de procesos para mitigar riesgos	Controles claves y planes de remediación implementados

Fuente: Elaboración propia

Si un riesgo por ejemplo tiene o afecta bienes monetarios, se evalúa con 3 si la cantidad de lugares donde se realiza la operación es centralizado se evalúa con 1, como resultado dará 4 en total (3+1); por lo cual deberá evaluarse de forma general con probabilidad baja (intervalo de 1 a 7), y ese mismo análisis deberá realizarse para cada riesgo.

4. Velocidad en el Momento de Materializar el Riesgo

Como se mencionó anteriormente, muchos de los modelos o procesos para evaluar riesgos solían considerar solamente dos variables, las cuales eran: impacto y probabilidad de ocurrencia. No obstante a lo anterior, hoy en día se agregan más variables importantes y que para algunos forman parte del impacto (como se vio el ejemplo de la vulnerabilidad que para efectos de esta propuesta forma parte del impacto) y para otros se muestran de forma separada en mapas multidimensionales (3, 4 o más variables representadas en un solo cuadrante).

Para esta propuesta se presenta la variable velocidad de inicio (o velocidad), que se refiere al tiempo que tarda un evento de riesgo en manifestarse, o en otras palabras, el tiempo que transcurre entre el inicio de un evento y el punto en el cual la empresa se siente efectos. La velocidad de inicio es muy útil para desarrollar los planes de respuesta al riesgo.

La escala para determinar el grado o nivel de velocidad será la siguiente:

Figura 18. Escala de Velocidad



Fuente: Elaboración propia.

La determinación del grado de velocidad se dará, tomando en consideración los siguientes Factores:

Tabla 19. Factores para Determinar el Grado de Velocidad

Descripción	Definición
ALTA	Aparición muy rápida, poco o ninguna advertencia El inicio se produce en días o varias semanas (pero menor a un mes)
MEDIA	El inicio se produce en un período menor a un año
BAJA	Inicio muy lento se producirá en un año o mas

Fuente: Elaboración propia.

5. Importancia Relativa con Respecto a Repercusión o Influencia de los Riesgos en los Objetivos de CrediQ

Para que un riesgo sea considerado y dado en consideración importante para la administración de CrediQ, se debe explicar y relacionar de forma directa su influencia en cada objetivo planteado por la compañía (estratégico, operacional, de cumplimiento, de área, de línea de negocio, etc.). Dicho lo anterior, se propone el siguiente esquema para determinar la importancia relativa de cada riesgo con cada objetivo (es importante recordar que los indicadores claves de riesgos y los riesgos en sí deben estar alineados a cada objetivo que afectan una vez el riesgo se materializa).

Los niveles de importancia con respecto a los objetivos serán los siguientes:

Figura 19. Nivel de Importancia del Riesgo Respecto a los Objetivos



Fuente: Elaboración propia.

Para determinar el nivel de importancia de cada riesgo hacia uno o varios objetivos se crearán los siguientes niveles:

Tabla 20. Escala de Importancia de cada Riesgo Respecto a los Objetivos

Escala	Descripción
3	Alta Importancia
2	Importancia Moderada
1	Importancia Baja

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que cada empresa y en específico CrediQ en cada año o cada planificación pudiese tener un número indefinido de objetivos y riesgos los cuales podrían disminuir y aumentar en el transcurso de la operación, para definir la importancia final de cada riesgo se definirá el nivel máximo de importancia sumando las valoraciones de cada riesgo hacia cada objetivo. Una vez tenido esto, se determinará el rango al cual pertenece mediante la siguiente tabla y serán identificados por las figuras que se presentan a continuación también en el cuadro:

Tabla 21. Escala de Rango de Importancia del Riesgos

	MAXIMO	MINIMO	RANGOS
	15	1	5
CRITICO	11	15	
MODERADO	6	10	
BAJA	1	5	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Ejemplo de Escala de Clasificación de la Importancia del Riesgo

IMPORTANCIA Y REPERCUSIÓN EN OBJETIVOS

OBJETIVOS							
RIESGOS	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4	OBJETIVO 5	TOTAL	TOTAL
RIESGO A	3	3	3	3	3	15	◇
RIESGO B	1	2	1	2	3	9	□
RIESGO C	2	2	1	3	2	10	□
RIESGO D	3	3	2	3	3	14	◇
RIESGO E	2	1	2	2	1	8	□
RIESGO F	1	1	1	1	1	5	○
RIESGO G	2	3	1	1	3	10	□

Fuente: elaboración propia basado en planeación estratégica de Auditoría Interna de CrediQ del año 2014 y su modelo de planeación anual basado en riesgos de acuerdo a incidencia de procesos y objetivos de la compañía, Mailí Medrano.

A manera de ejemplo y para instruir en la implementación se incorporó un ejemplo para que los encargados en CrediQ puedan evaluar la importancia de cada riesgo. Para determinar el nivel máximo se tomó en cuenta el mayor puntaje que se le pudiera dar a cada riesgo, que en nuestro caso sería de 15 (3+3+3+3+3), siendo este el nivel superior y para determinar los intervalos dividimos ese dato (15) entre los 3 niveles de importancia, esto para establecer, una vez obtenido los resultados por riesgo cual será la importancia relativa (crítico moderado y leve).

III. Ponderación de Riesgo

Una vez determinado el impacto (tomando en cuenta la vulnerabilidad), la probabilidad, la velocidad y la importancia relativa del riesgo con respecto al efecto en los objetivos se deberán tabular y mostrar los resultados de forma gráfica (tablas y mapas de riesgo o de calor). Este proceso se llama **ponderación de riesgo**, el cual es el segundo paso para el proceso de evaluación de riesgo.

Se propone la siguiente escala para determinar el nivel de riesgo global:

Tabla 23. Escala para determinar el nivel de riesgo global

MAXIMO	MINIMO	RANGOS
12	0	4

CRITICO	9	12
MODERADO	5	8
LEVE	1	4

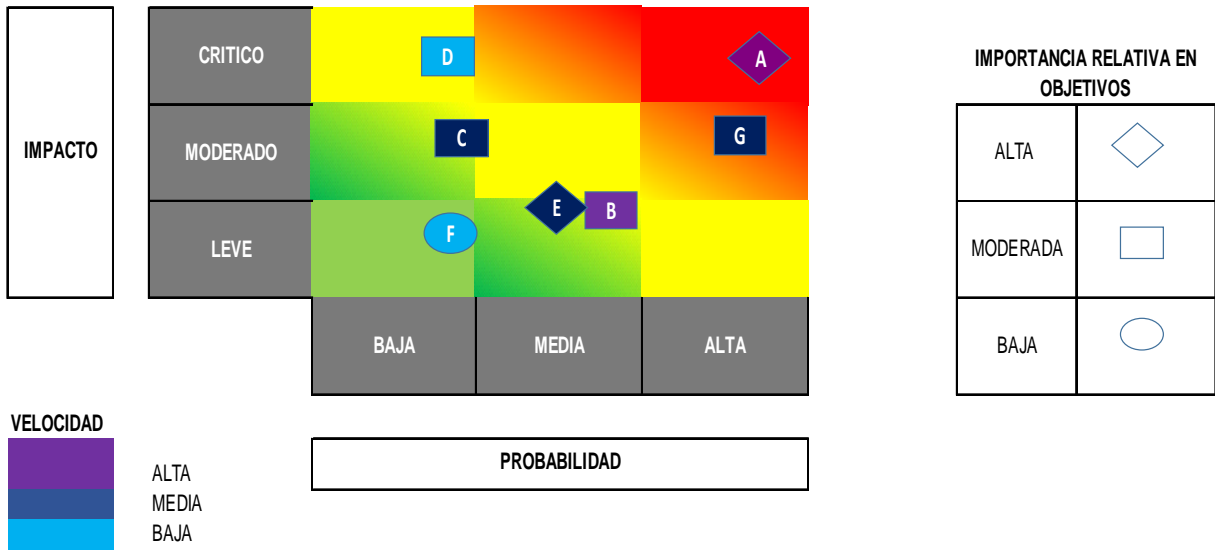
Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla muestra un ejemplo de cómo evaluar cada riesgo y la incidencia en cada variable (cada nivel en cada criterio posee una ponderación de 1 a 3 dependiendo su importancia):

Tabla 24. Ejemplo de Evaluación de Riesgos y la Incidencia en Cada Variable; y Mapa de Riesgo Multidimensional

RIESGOS	IMPACTO	PONDERACION	CRITERIOS						TOTAL	VALORACION FINAL
			PROBABILIDAD	PONDERACION	VELOCIDAD	PONDERACION	IMPORTANCIA	PONDERACION		
RIESGO A	CRITICO	3	ALTA	3	ALTA	3	ALTA	3	12	CRITICO
RIESGO B	LEVE	1	MEDIA	2	ALTA	3	MODERADA	2	8	MODERADO
RIESGO C	MODERADO	2	BAJA	1	MEDIA	2	MODERADA	2	7	MODERADO
RIESGO D	CRITICO	3	BAJA	1	BAJA	1	MODERADA	2	7	MODERADO
RIESGO E	LEVE	1	MEDIA	2	MEDIA	2	ALTA	3	8	MODERADO
RIESGO F	LEVE	1	BAJA	1	BAJA	1	BAJA	1	4	LEVE
RIESGO G	MODERADO	2	ALTA	3	MEDIA	2	MODERADA	2	9	CRITICO

MAPA DE RIESGOS MULTIDIMENSIONALES



Fuente: Elaboración propia.

La ventaja de la representación de nivel de riesgo global por medio del gráfico anterior es que se puede observar de forma gráfica las 4 variables o dimensiones y así dar una mayor información a los grupos de interés en CrediQ, por ejemplo el riesgo A por ser el de mayor importancia en las 4 variables deberá de dársele una mayor prioridad de solución, por el contrario el riesgo F podría ser tomado en cuenta con una menor importancia.

La evaluación anterior se ha realizado sin tomar en cuenta la efectividad y diseño de controles, es decir refleja el Riesgo Inherente de la compañía. Una vez se implementen controles y estos sean efectivos y bien diseñados se podría disminuir o mantener el riesgo dependiendo de los resultados.

IV. Priorización de Riesgo

Una vez que los riesgos han sido evaluados y sus interacciones documentadas, es el momento de ver los riesgos como una cartera integral para dar prioridad a los riesgos así como las respuestas y planes de acción y comunicación a grupos de interés. El término perfil de riesgo representa la cartera completa de los riesgos que enfrentará CrediQ. Algunas entidades representan este universo o cartera mostrando una jerarquía (por

procesos, empresas, unidades de negocio, ubicación geográfica, etc.) mostrados en mapas de calor o gráficos de relación jerárquica.

Una manera muy usual de priorizar los riesgos es tomando en cuenta su importancia dentro de una unidad, proceso, empresa subsidiaria, línea de negocio o empresa controladora (holding). Esto es importante para la elaboración de reportes de riesgos y perfiles de riesgos de la empresa ya que se deberán presentar de acuerdo al tipo o grupos de intereses en cuestión.

Por ejemplo un riesgo que sea probablemente crítico para un proceso en muchas ocasiones sea moderado o crítico para una empresa o línea de negocio pero en general para CrediQ como empresa controladora o holding podría ser moderado o leve, la siguiente matriz nos da de forma gráfica una explicación sobre cómo se determina la importancia a través de los diferentes niveles jerárquicos de la organización:

Figura 20. Determinación del Riesgo a través de los Niveles Jerárquicos

CREDIQ (Holding)	CRITICO	MODERADO	LEVE
Subsidiaria/Línea de Negocio	CRITICO	MODERADO	LEVE
Unidad / Proceso	CRITICO	MODERADO	LEVE

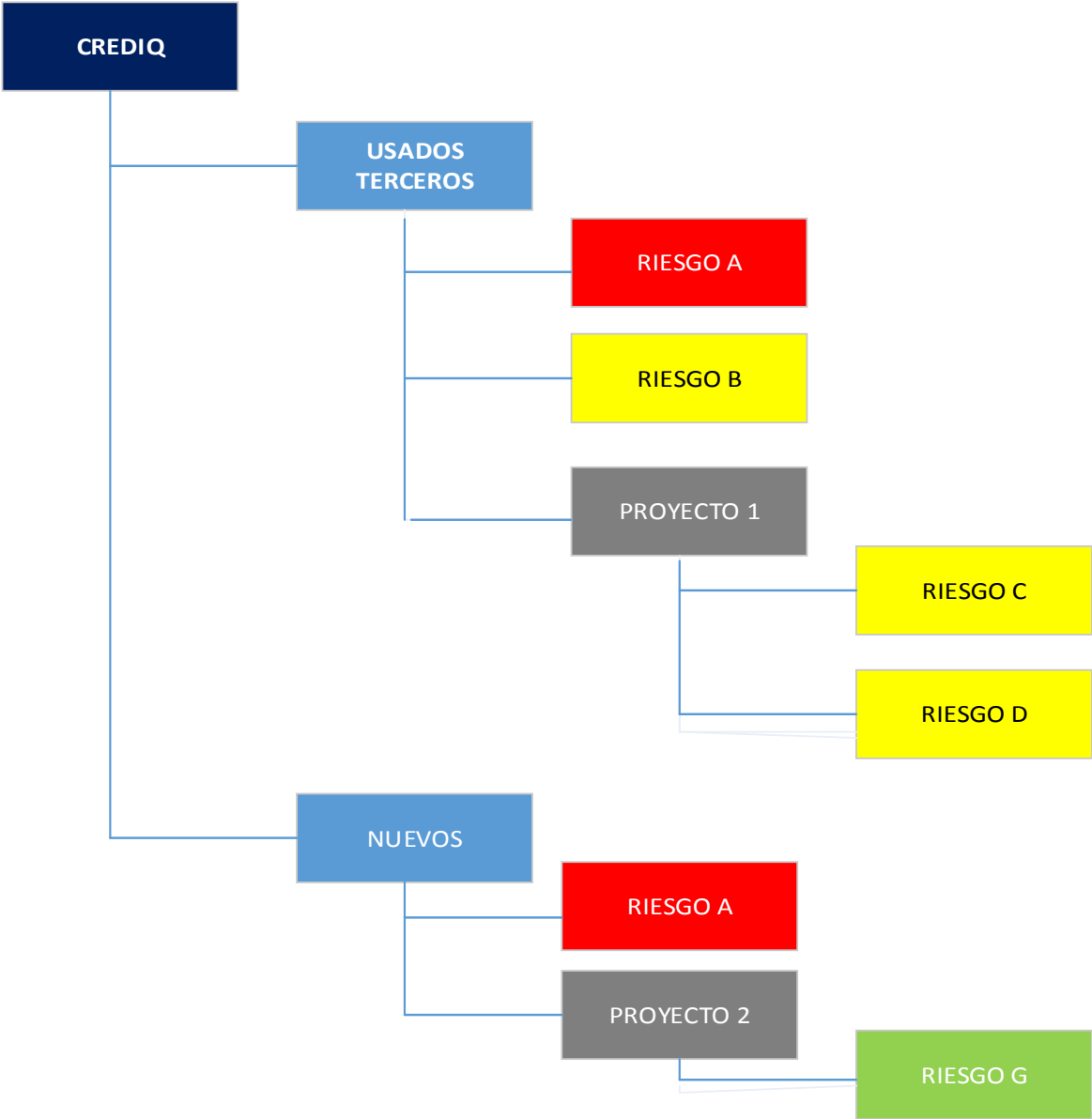
Fuente: Elaboración propia.

La forma más sencilla de analizar riesgos de forma conjunta es organizándolos de acuerdo con una jerarquía. A menudo esto se hace cuando los riesgos pueden organizarse por unidad de negocio, proceso, tipo de riesgo, ubicación geográfica u objetivo estratégico en riesgo. Lo anterior permite mostrar y realizar reportes para análisis completos de toda la organización y su interacción con procesos, subsidiarias, objetivos entre otros. La

priorización podría mostrarse tomando en cuenta los mapas multidimensionales mostrados en el ejemplo de ponderación o evaluación de riesgo por medio de los criterios de evaluación desarrollados:

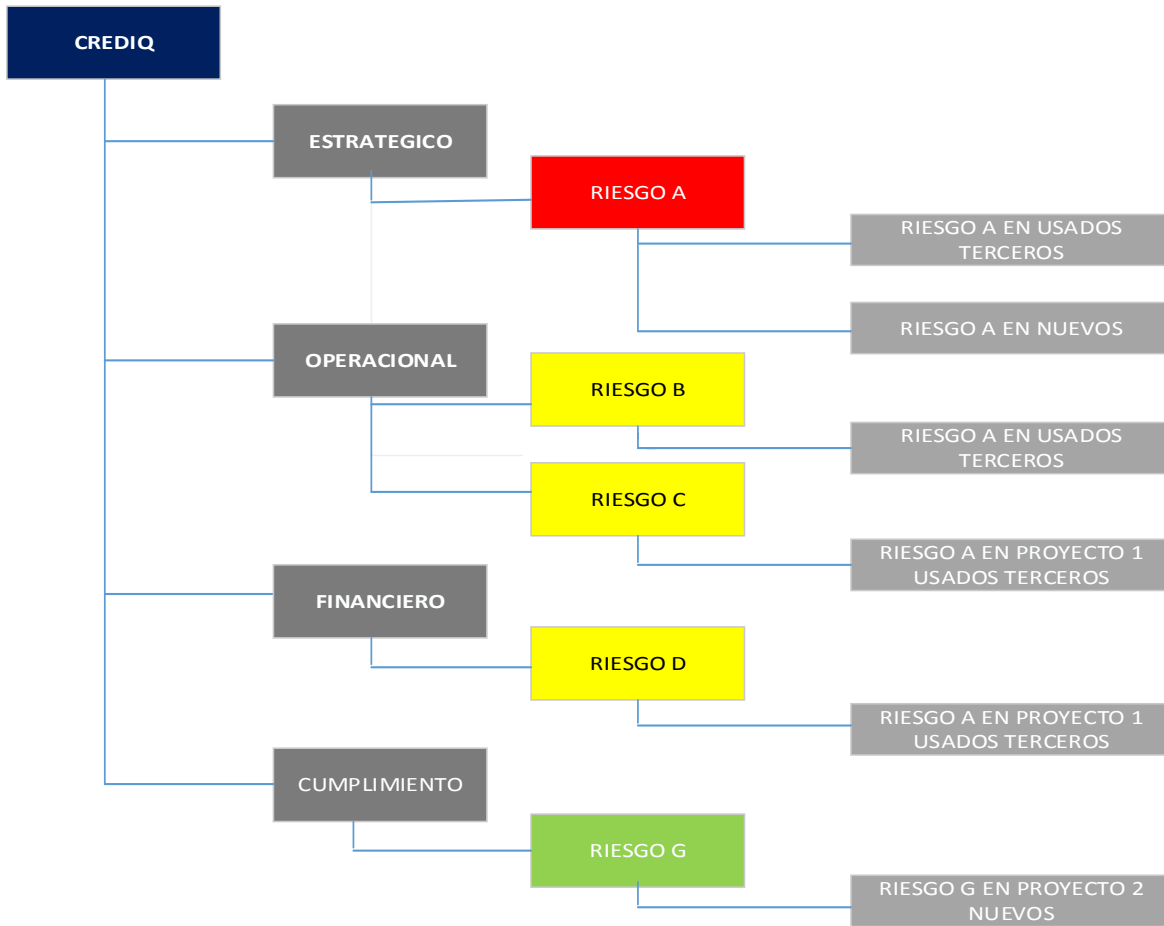
Los siguientes ejemplos muestran 2 formas de jerarquía de los riesgos en la organización:

Figura 21. Jerarquía por Unidades de Negocio



Fuente: Elaboración propia.

Figura 22. Jerarquía por Tipo de Riesgo



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Nuevos y Usados Terceros, se refieren a tipos de procesos/productos que se manejan en CrediQ.

La anterior forma de priorizar los riesgos servirá para presentar a los Directores, Gerentes, Jefes y demás personal cada uno de los riesgos identificando su ubicación por producto, unidad de negocio o proceso y su efecto o importancia relativa dentro de CrediQ. Por último es necesario para dar seguimiento elaborar matrices por procesos que reflejen información como, objetivos, riesgos y su debido análisis para que cada uno de los procesos la utilice como seguimiento y herramienta de monitoreo en la generación de planes de acción en respuesta al riesgo identificado, las cuales deberían ser comunicadas a todo el personal interesado e involucrado en la toma de decisiones.

Tabla 25. Matriz de Riesgos y Controles



Macroproceso	Cobros
Proceso	Cobro Extrajudicial
Código	CO
Lugar	El Salvador
Version:	1
Preparado por:	
Fecha:	
Revisado por:	
Fecha:	

Objetivo del Proceso:

Recuperar o poner al día todos los créditos (montos) que por impago de los clientes se encuentren en etapa extrajudicial

MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES

ACTIVIDAD		RIESGO									
Descripción	Objetivo	Código	Descripción del Riesgo	Grupo de Riesgo	Categoría de Riesgo	Impacto	Probabilidad	Velocidad	Importancia en Objetivos	Total	Valoración Final
Verificación de la asignación total de la cartera en mora	Que todos los créditos en mora sean asignados para la respectiva gestión de los ejecutivos de cobranza	COR01	La ausencia de controles para verificar que el sistema asigna completamente las cuentas podría generar una gestión incompleta e inoportuna de la cartera en las etapas de cobranza	Operativos	Crédito	3	3	3	3	12	Critico

Fuente: Elaboración propia. Este formato es la Matriz de Seguimiento mencionada en el Manual de Administración de Riesgo Integral (Anexo 3)

4.4 Resumen e Importancia de las Propuestas

En términos generales, administrar riesgos implica tomar previsiones sobre los peligros que se ciernen sobre las compañías y, en caso de padecerlos, actuar lo más rápido posible para hacerles frente y evitar pérdidas mayores. Para llevar a cabo esta práctica es necesario involucrar a todos los miembros de la organización; “se debe estar consciente de cuáles son los objetivos de la empresa y, posteriormente, identificar las amenazas que puede sufrir dentro de su ámbito de trabajo y que puedan o no permitir el logro de las metas”. Para poder administrar los riesgos es necesario cumplir cuatro objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento; es decir, “se tiene que analizar proceso por proceso, ubicar dónde están las amenazas de la empresa y tener un plan para atacarlas”.

Es necesario e importante implementar la metodología de evaluación de riesgo, tomando en cuenta aspectos cualitativos y cuantitativos en las variables impacto, probabilidad, velocidad e importancia de riesgos en la consecución de objetivos, esto servirá para alinear los planes de acción de respuesta al riesgo y priorizar aquellos que tengan un mayor impacto en la realización de la estrategia de CrediQ.

Una vez que se han identificado los objetivos de la compañía, se diseñan los mecanismos para la construcción de la metodología que deberá seguirse. COSO II ERM es en la que se ha basado este trabajo. Esta metodología consta de las etapas en la siguiente descritas en la siguiente Hoja de Ruta propuesta para su implementación.

HOJA DE RUTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Figura 23. Hoja de ruta para la implementación

FASE INICIAL

1. Comunicación de la Política de Gestión Integral de Riesgos por parte del Presidente de CrediQ.
2. Comunicado de Implementación de la Cultura de Administración de Integral de Riesgo por Medio de Metodología COSO-ERM

ELABORACIÓN DE MANUALES, CONFORMACIÓN DE COMITÉS Y COMUNICACIÓN DE MANUALES DE GESTIÓN INTEGRAL Y METODOLOGÍAS

1. Comunicación de Manual de Gestión Integral de Riesgos.
2. Comunicación de Metodología de Elaboración de KRI's y Evaluación de Riesgos.
3. Elaboración de Manuales para Gestión Riesgos Específicos (Legal, Crédito, Liquidez, Lavado de Dinero, etc)

CAPACITACIÓN SOBRE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

1. Capacitación a todas las sobre aspectos generales de administración de riesgos

DESARROLLO

1. Identificar los procesos globales, intermedios y proyectos de CrediQ
2. Nombramiento de dueños de procesos y riesgos
3. Capacitación específica para gestionar cada riesgo específico (Legal, Crédito, Liquidez, Lavado de Dinero, etc).
4. Implementación de componentes los 8 componentes COSO-ERM (Ambiente de Control, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos, Respuesta al Riesgo, Actividades de Control, Comunicación y Supervisión).
5. Implementación de Manuales Específicos de Gestión

MONITOREO Y SEGUIMIENTO

1. Revisión por medio de cuestionario COSO ERM.
2. Revisión Independiente (Auditoría Interna/Externa)
3. Retroalimentación y Establecimiento de Planes de Mejora Continua.

Fuente: Elaboración propia.

Dado que la administración de riesgos debe ser un proceso impulsado por la Junta Directiva, por la Administración y por el personal se describen de manera gráfica en la Figura 12 los documentos clave fundamentales que deben considerarse para una buena gestión del riesgo y en la Figura 13 los factores críticos de éxito:

Figura 24. Documentos clave

Fuente: Elaboración propia.

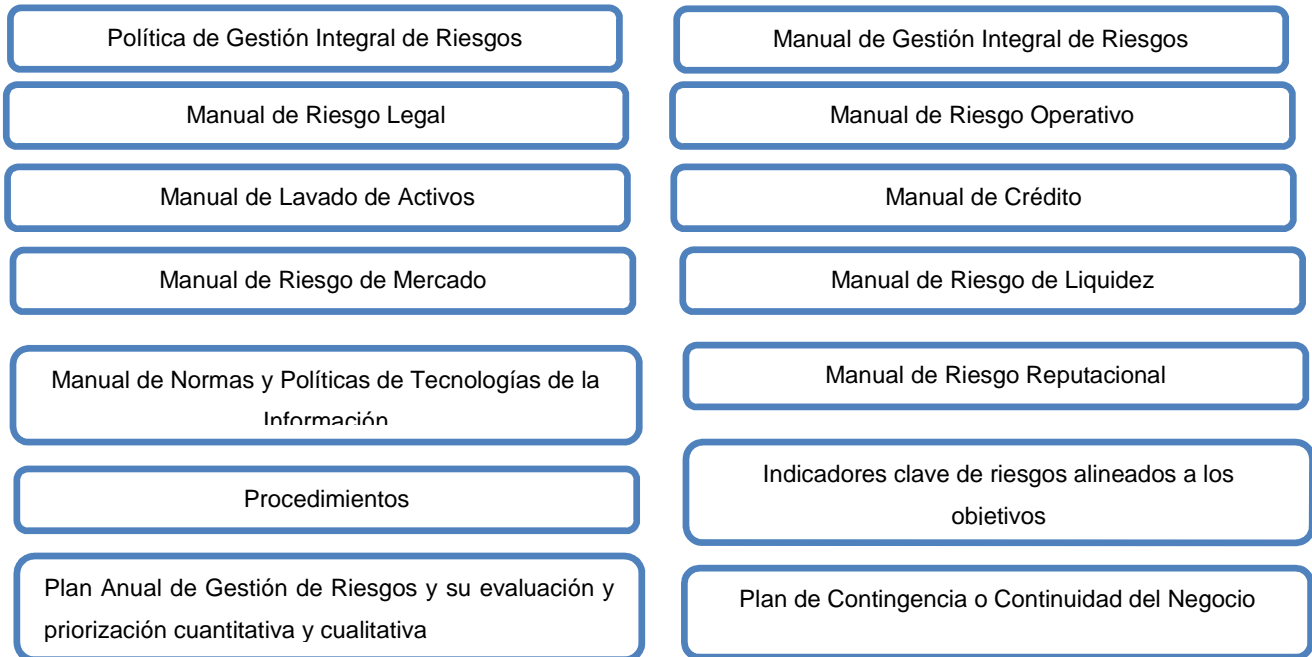
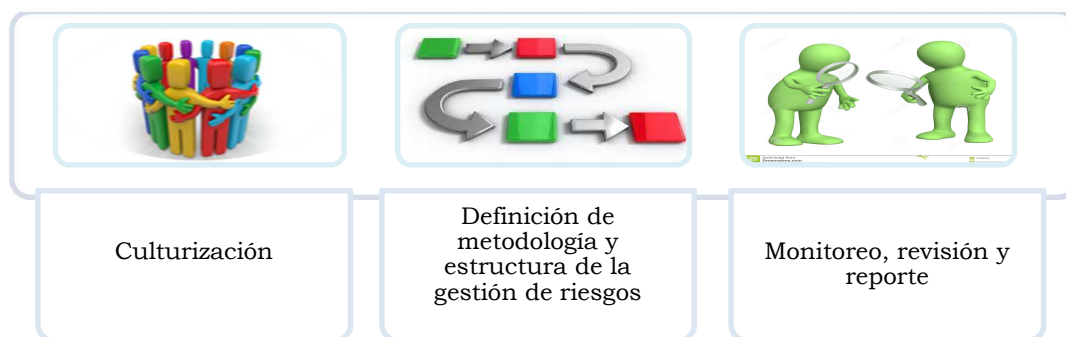


Figura 25. Factores de éxito



Fuente: Elaboración propia.

Con los fundamentos anteriores, todas las partes serán capaces de hablar un lenguaje común y comunicarse más efectivamente. La administración estará en la posición de evaluar los riesgos empresariales de CrediQ frente a un estándar con lo cual se logrará:

- Alinear el apetito por riesgo y estrategia.
- Enriquecer las decisiones de respuesta al riesgo.
- Reducir sorpresas y pérdidas ocasionales.
- Identificar y administrar riesgos empresariales múltiples y transversales.
- Sopesar oportunidades.

Si bien es cierto en la gestión de riesgos, existen limitaciones a causa de las realidades que en la toma de decisiones pueden fallar los juicios humanos, las decisiones sobre cómo responder al riesgo, fallas involuntarias como errores o equivocaciones simples, etc., esas limitaciones pueden imposibilitar que una Junta Directiva y la Administración tengan la seguridad absoluta sobre los resultados, pero aún así los grandes beneficios para CrediQ serán:

1. Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos
2. Consolida reportes de riesgos a analizar por la Junta Directiva o Administración
3. Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones.
4. Identifica riesgos alrededor del negocio.
5. Crea mayor enfoque en asuntos que realmente importan
6. Menos sorpresas y crisis
7. Capacidad de tomar mayor riesgo y mayores recompensas
8. Capacidad de reacción ante cualquier imprevisto.

Para implementar la práctica de negocios no es necesario contratar personal especializado, simplemente hay que transmitir a los empleados el riesgo que corre la compañía si dejan de hacer sus actividades. En cuanto a los recursos que deben destinarse para adoptar la administración de riesgos, más que un monto monetario, es necesario dedicar mínimo cuatro horas al mes, para analizar las amenazas hacia los objetivos.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. CrediQ, S.A. de C.V., es una empresa salvadoreña que opera en el país desde mayo de 1976. Su objetivo principal es brindar financiamiento a compradores de vehículos nuevos o usados distribuidos por Grupo Q El Salvador, S.A. de C.V.; su administración se basa en directrices institucionales y normativa aplicable vigente; y aunque realiza esfuerzos indirectos e informales para el control de riesgos es del interés de la empresa superar sus estándares de desempeño a fin de tener el equilibrio adecuado entre obtener más ganancias y reducir pérdidas.
2. CrediQ se ha enfrentado a situaciones que han afectado su desempeño, tales como crisis económica, reducción de ventas, multas por procedimientos administrativos, de reporte de impuestos y de pérdida temporal de información clave.
3. Las evaluaciones basadas en FODA, COSO ERM y Nivel de Procesos de Gestión de Riesgo muestran que la empresa tiene un nivel de riesgos moderado, es decir que los riesgos de administran de forma parcial y aislada sin seguir una metodología para la administración integral. Se debe mejorar los componentes de identificación de eventos, evaluación de riesgo y respuesta al riesgo para poder fortalecer su desempeño basado en la gestión sistemática e integral de los riesgos del negocio.
4. La implementación de la metodología COSO ERM permitirá a la empresa gestionar mejor sus riesgos, basado en estándares internacionales y disminuirá la probabilidad e impacto de eventos negativos que afectan los resultados y la obtención de los objetivos de la empresa.
5. La metodología propuesta colocará a CrediQ en un nivel de rápida transformación hacia una cultura madura o alineada a riesgos, lo que será una base fundamental para encaminarse a una cultura de empresa regulada y beneficiará en la mitigación de riesgos incrementando las oportunidades del logro de la misión y objetivos de la empresa.

6. El proceso de gestión de riesgos como se define en este trabajo, funcionará y será de fácil aplicación si se implementa con una estrategia top-down, es decir que la Junta Directiva realice el comunicado del proyecto de implementación de cultura de riesgo y se empodera por lo menos a los encargados de riesgos, el oficial de riesgos y el comité de riesgos. Asimismo, el segundo pilar fundamental para el éxito de esta implementación será la concientización y ventajas de la administración de riesgos en CrediQ por medio de las capacitación, ya que, aún y cuando se posea manuales, políticas y procedimientos de gestión de riesgos el involucramiento de todo el personal de forma consiente brindará mayores resultados que la imposición de reglas.
7. La presente metodología propuesta será de fácil aplicación para cualquier otra empresa relacionada con CrediQ tanto local como internacionalmente, ya que toma en cuenta buenas prácticas internacionales y regulatorias locales. Adicionalmente, el presente manual sería un esquema muy útil para la implementación de las obligaciones locales en materia de cumplimiento de la Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo, relacionado fundamentalmente con los riesgos operacionales y salud y seguridad ocupacional.
8. Lo planteado en el párrafo anterior se considera también para la aplicación en cualquier empresa que siga un esquema similar de gestión integral de riesgo debido a que los procesos y riesgos importantes, en lo general aplican para cualquier empresa en cualquier tipo de sector económico, una vez tropicalizado y adaptado a la complejidad de cada operación.

RECOMENDACIONES

1. Debido a que los componentes peor evaluados de la empresa fueron los que se relacionan directamente a la gestión integral de riesgos la empresa debe fortalecer dichos componentes por medio de los siguientes documentos:
 - a. Política de gestión integral de riesgos
 - b. Metodología para la elaboración de Indicadores Claves de Riesgos
 - c. Proceso de Evaluación de Riesgo y Matriz de Seguimiento de Riesgos.
 - d. Manual de Gestión Integral de Riesgo.
2. Adoptar la Política de Gestión Integral de Riesgos formulada en la presente tesis con el propósito de establecer los principios básicos y el marco general de actuación para el control y la gestión de los riesgos de toda naturaleza a los que se enfrenta la empresa.
3. Implementar el Manual de Gestión Integral de Riesgos para orientar al personal en los diferentes niveles, a gestionar el riesgo conforme a la estrategia definida por Junta Directiva, ejecutada por las instancias correspondientes a la implementación de procedimientos y tareas para identificar, evaluar, mitigar, monitorear y comunicar los riesgos inherentes que puedan afectar el alcance de los objetivos estratégicos institucionales.
4. Desarrollar el Plan Anual de Gestión de Riesgos, que contenga las principales actividades a implementar en el año para mejorar la administración de los principales riesgos.
5. CREDIQ debe trabajar principalmente en tres elementos: Identificación de eventos, Evaluación de riesgos y Respuesta al riesgo e incorporar y alinear los otros elementos como son ambiente de control, establecimiento de objetivos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo para cumplir con el alcance de la metodología de gestión de riesgos. La gestión integral de riesgo debe estar alineada a los objetivos estratégicos de CrediQ, en este sentido tanto la gestión como tal y los indicadores de riesgo deben alinearse a los objetivos ya planteados por la empresa, esto con el objeto de asegurar la obtención de las metas propuestas.

6. Como base fundamental en el establecimiento de la cultura de gestión de riesgos, es importante que se capacite al personal y se instruya sobre la importancia de la gestión de riesgo, con el propósito de crear una concientización en todos los niveles de la empresa. Esto debe hacerse siendo un flujo o estrategia de arriba hacia los niveles más bajos de CrediQ, (Junta Directiva hasta niveles operativos) para que la implementación sea más eficiente y eficaz.

GLOSARIO⁴²

Aceptación del riesgo: Una decisión tomada con base en la información disponible para aceptar las consecuencias y posibilidad de un riesgo particular.

Amenaza: Peligro latente que representa la posible manifestación dentro de un período de tiempo y en un territorio particular de un fenómeno de origen natural, socio-natural, etc., que puede producir efectos adversos en las personas, la producción, la infraestructura, los bienes y servicios y el ambiente.

Análisis de riesgo: El uso sistemático de información disponible para determinar cuántas veces un evento especificado podría ocurrir y la magnitud de sus consecuencias.

Bienes y servicios: Son aquellas cosas tangibles e intangibles, de valor económico que reportan beneficio a quienes las poseen o usufructúan y que permiten la vida individual y en comunidad. Serán bienes cuando son susceptibles de apropiación, sea privada o pública, y servicios cuando su utilidad radica exclusivamente en su consumo.

Consecuencia: El resultado de un evento o situación expresada cualitativamente o cuantitativamente, siendo este resultado una pérdida, daño, desventaja o ganancia.

Control de riesgo: La parte de la Gestión de Riesgos que involucra la implementación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos para eliminar o minimizar riesgos advertidos.

Costo: De actividades, directas o indirectas, involucrando cualquier impacto negativo, incluyendo dinero, tiempo, labor, buen nombre, pérdidas intangibles y políticas.

Daño: Efecto adverso o grado de destrucción causado por un fenómeno sobre las personas, los bienes, sistemas de prestación de servicios y sistemas naturales o sociales.

Elementos en riesgo (expuestos): Es el contexto social, material y ambiental representado por las personas y por los recursos, servicios y ecosistemas que pueden ser afectados por un fenómeno físico.

Evaluación de la amenaza: Es el proceso mediante el cual se determina la posibilidad de que un fenómeno se manifieste, con un determinado grado de severidad, durante un período de tiempo definido y en un área determinada. Representa la recurrencia estimada y la ubicación geográfica de eventos probables.

⁴² Modelo Estándar Australiano/Neocelandés AS/NZ 4360:1999.

Evaluación de la vulnerabilidad: Proceso mediante el cual se determina el grado de susceptibilidad y predisposición al daño de un elemento o grupo de elementos expuestos ante una amenaza particular.

Evaluación o priorización del riesgo: El proceso usado para determinar prioridades en la Gestión de Riesgos a través de la comparación del nivel del riesgo contra los estándares predeterminados, niveles de riesgo deseable u otros criterios.

Evento: Un incidente o situación, la cual ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo particular.

Evitar el riesgo: Una decisión tomada con base en información de no involucrarse en una situación de riesgo.

Financiación del riesgo: Los métodos aplicados para fundamentar el tratamiento al riesgo y las consecuencias financieras del mismo.

Frecuencia: Una medida de la rata de ocurrencia de un evento expresado como el número de ocurrencias de un evento dado en el tiempo.

Gestión de riesgos: Proceso social complejo que conduce al planeamiento y aplicación de políticas, estrategias, instrumentos y medidas orientadas a impedir, reducir, prever y controlar los efectos adversos de fenómenos peligrosos sobre la población, los bienes y servicios y el ambiente. Acciones integradas de reducción de riesgos a través de actividades de prevención, mitigación, preparación para, y atención de emergencias y recuperación post impacto.

Identificación del riesgo: El proceso para determinar lo que puede ocurrir, por qué y cómo.

Mitigación (reducción): Planificación y ejecución de medidas de intervención dirigidas a reducir o disminuir el riesgo. La mitigación es el resultado de la aceptación de que no es posible controlar el riesgo totalmente; es decir, que en muchos casos no es posible impedir o evitar totalmente los daños y sus consecuencias y sólo es posible atenuarlas.

Monitorear: Chequear, supervisar, observar críticamente o registrar el progreso de una actividad, acción o sistema sobre una base regular para identificar los cambios.

Pérdida: Cualquier consecuencia negativa financiera o de otra índole.

Plan de gestión de riesgos: Conjunto coherente y ordenado de estrategias, programas y proyectos, que se formula para orientar las actividades de reducción de riesgos.

Probabilidad: La posibilidad de un resultado o evento específico, medida por el ratio de resultado o eventos específicos del número total de posible resultados o eventos.

Reducción de riesgos: Una aplicación selectiva de las técnicas apropiadas y principios administrativos para reducir la posibilidad de una ocurrencia o sus consecuencias, o ambas.

Retención del riesgo: Retener, conservar o asumir intencionalmente o no, las responsabilidades de pérdida o responsabilidad financiera de pérdida dentro de la organización.

Riesgo: La oportunidad de que algo ocurra que tendrá un impacto sobre los objetivos. Esta medida en términos de consecuencia y posibilidad.

Riesgo residual: El nivel del riesgo después de que se han tomado medidas de tratamiento del riesgo.

Sistema de gestión de riesgos: Organización abierta, dinámica y funcional de instituciones y su conjunto de orientaciones, normas, recursos, programas y actividades de carácter técnico-científico, de planificación, de preparación para emergencias y de participación de la comunidad cuyo objetivo es la incorporación de la gestión de riesgos en la cultura y en el desarrollo económico y social de las comunidades.

Transferencia del riesgo: Delegar la responsabilidad por pérdida a otra parte a través de legislación, contratos, pólizas u otros medios. La transferencia del riesgo puede también referirse a traspasar un riesgo físico o parte de él a otro.

Tratamiento del riesgo: Selección o Implementación de opciones apropiadas para manejar el riesgo.

Valoración de riesgos: Proceso completo de análisis de riesgos y evaluación de riesgos.

Vulnerabilidad: Factor de riesgo interno de un elemento o grupo de elementos expuestos a una amenaza, correspondiente a su predisposición intrínseca a ser afectado, de ser susceptible a sufrir un daño, y de encontrar dificultades en recuperarse posteriormente. Corresponde a la predisposición o susceptibilidad física, económica, política o social que tiene una comunidad de ser afectada o de sufrir efectos adversos en caso de que un fenómeno peligroso de origen natural o causado por el hombre se manifieste.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Libros de texto

- Rodrigo Estupinián Gaitán, Administración o Gestión de Riesgos ERM y la Auditoría Interna, Primera Edición, Bogotá, D.C., agosto de 2006.
- Mantilla Blanco, Samuel Alberto, CANTE S. Sandra Yolima, Auditoría del Control Interno, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2005, ISBN 958-648-387-8.

Tesis

- Jessica García Hanson y Paola Salazar Escobar, Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, Primavera 2005.
- Bladimir Ernesto González Romero, Gestión de Riesgos Corporativos, Universidad de El Salvador, Maestría en Administración Financiera, Noviembre 2011.
- Joseline Alicia Carías Santos, Modelo de identificación y evaluación de riesgos desde el punto de vista de Auditoría Interna, aplicada al área operativa de la Industria Metal Mecánica, Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, Febrero 2011.

Documentos relacionados

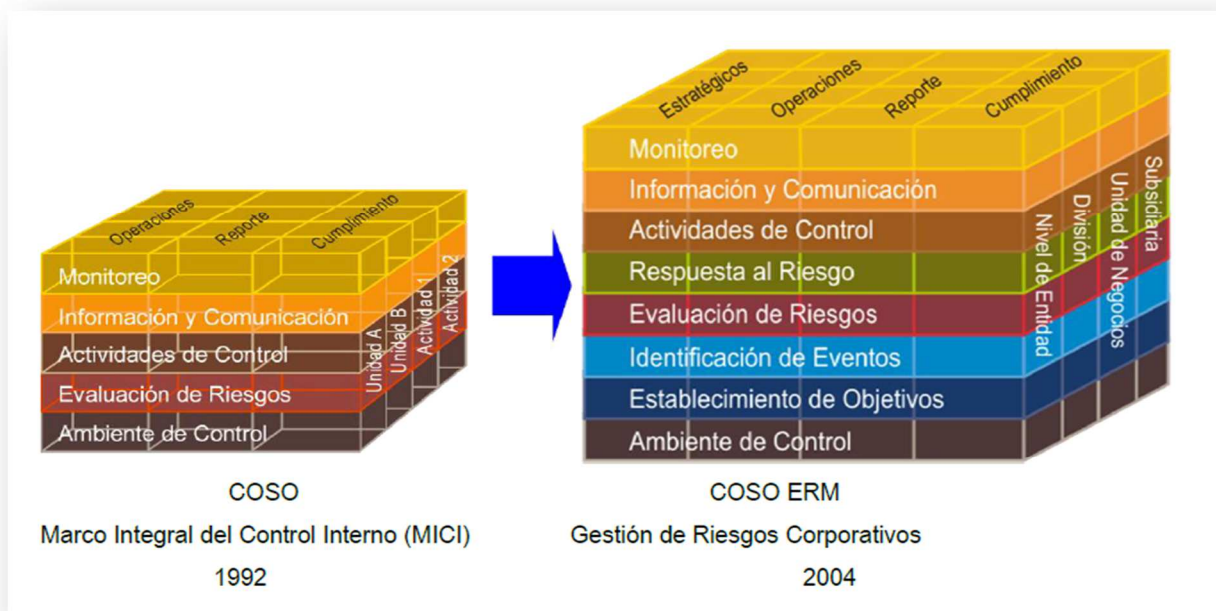
- Gestión de riesgos de negocio. Desarrollo e Implantación de Sistemas de Gestión de Riesgos, Documentos Ocasionales No. 2009-01, Banco Central de Reserva de El Salvador.
- Definición e Implantación de Apetito de Riesgo, Instituto de Auditores Internos de España, Septiembre 2012.
- Modelo Estándar Australiano/Neocelandés AS/NZ 4360:1999.
- Normas para la Gestión Integral de Riesgos en las Entidades Financieras (NPBA-47), de la Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador.

Sitios de internet

- Administración de los Riesgo del Negocio, C.P. Vladimir Martínez R., <http://www.auditool.org/blog/control-interno/1095-administracion-de-los-riesgos-de-negocio>.
- Mejores prácticas de gestión integral de riesgos, <http://www.hacienda.go.cr/.../MejoresPracticasenlaGestionIntegraldeRiesgo.ppt>.
- Marco legal de la Marco Legal de la Superintendencia del Sistema Financiero, http://www.ssf.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=91&Itemid=74,

ANEXOS

1. Anexo 1: Componentes COSO y COSO ERM



Existe una relación directa entre los objetivos, que son los que una entidad quiere lograr, y los componentes de la gestión de riesgos empresariales, que representan lo que se necesita para lograrlos.

La relación se describe en una matriz tridimensional, en la forma de un cubo. Las cuatro categorías de objetivos – estrategia, operaciones, reportes, y cumplimiento se representan mediante columnas verticales, los ocho componentes mediante filas horizontales, y las unidades de una entidad mediante la tercera dimensión. La descripción facilita centrarse en la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento de una entidad, o por categoría de objetivos, componentes, unidad de la entidad, o cualquier subconjunto⁴³.

⁴³<http://www.hacienda.go.cr/.../MejoresPracticasenlaGestionIntegraldeRiesgo.ppt>

2. Anexo 2: Cuestionario de evaluación de gestión integral de riesgo basado en COSO ERM

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
AMBIENTE DE CONTROL						
INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS						2.22
1	¿Se ha diseñado un código de ética que incluya la divulgación de los valores y promulguen una cultura basada en la integridad, éste ha sido comunicado a todo el personal?	X				3.00
2	¿El equipo gerencial demuestra interés en promulgar y fomentar la integridad y los valores éticos?	X				3.00
3	¿Existe alguna herramienta o mecanismo que permita medir el nivel de cumplimiento y aplicación del código de ética?		X			0.00
4	¿Existe una línea telefónica privada para recibir posibles violaciones al código de ética por inapropiadas prácticas o actos fraudulentos cometidos por un empleado?	X				3.00
5	¿Existe un Comité de Ética con un alto perfil y nivel de objetividad para analizar cada una de las situaciones reportadas?	X				3.00
6	¿Existe un Reglamento Interno de Trabajo y éste es dado a conocer al personal al momento de su contratación?			X		2.00
7	¿Se han establecido medidas disciplinarias cuando ocurren infracciones al Código de Ética por parte de los empleados?	X				3.00
8	¿Se han establecido incentivos para motivar a los empleados a que cumplan con los códigos de ética y valores morales?		X			0.00
9	¿En caso de irregularidades o fraudes considera que cuenta con el equipo y las herramientas necesarias para proceder legalmente contra los empleados que lo cometieron?	X				3.00
COMPROMISO PARA LA COMPETENCIA						1.50

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
10	¿En la organización existen perfiles y descriptores de puestos actualizados y acordes a las expectativas y necesidades del área?			X		2.00
11	¿Considera que el personal clave de las principales unidades estratégicas de negocio tienen, las competencias requeridas para desempeñar su puesto?			X		2.00
12	¿El desempeño de los miembros del equipo gerencial está de acuerdo a las exigencias de su posición y contribuyen al logro de los objetivos del negocio?	X				3.00
13	¿Considera que los empleados tienen el conocimiento necesario para desarrollar sus actividades y funciones?			X		2.00
14	¿Existe un plan de capacitación constante para todos los empleados de la organización?		X			0.00
15	¿La capacitación está enfocada a las tareas asignadas al personal para potencializar sus capacidades y mejorar el desempeño?		X			0.00
16	¿Existen evaluaciones de desempeño, son éstas apropiadas y acordes al perfil requerido para el puesto que desempeña cada empleado?		X			0.00
17	¿Para las promociones internas, se toma en cuenta el resultado de las evaluaciones de desempeño, el desarrollo profesional y laboral del empleado?	X				3.00
FILOSOFIA DE LA ADMINISTRACION						2.00
18	¿Existe alguna herramienta para educar e informar regularmente al equipo gerencial y al resto de empleados sobre la importancia del control interno y elevar el nivel de entendimiento de los controles y administración integral de riesgo?		X			0.00
19	¿Ha promovido en su equipo gerencial una cultura de administración de riesgos, controles e indicadores de gestión que sean medibles consistente y periódicamente?		X			0.00

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
20	¿En el equipo gerencial existe una cultura orientada al cumplimiento de los controles y atención a las recomendaciones de auditoría interna?	X				3.00
21	¿Existe un alto grado de compromiso del equipo gerencial hacia el control de su gestión y seguimiento de las situaciones irregulares identificadas?	X				3.00
22	¿Su equipo gerencial y usted como principales responsables de la operación, se involucran en la investigación de posibles sospechas o indicación de prácticas indebidas de los empleados?	X				3.00
23	¿En todas las iniciativas de negocio y proyectos, se identifican los riesgos y se establecen controles para su mitigación?	X				3.00
24	¿Las situaciones anormales, irregulares y de alto riesgo que ocurren en la operación son oportunamente informadas por su equipo gerencial?			X		2.00
25	¿El equipo gerencial toma acciones correctivas cuando ocurren situaciones de prácticas indebidas o irregulares?			X		2.00
26	¿El equipo gerencial mantiene una filosofía y cultura de riesgo y está orientada al control?			X		2.00
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA						2.00
27	¿La empresa cuenta con un organigrama detallado y actualizado de todas las unidades estratégicas de negocio, en donde se reflejen claramente la separación de áreas y líneas de mando?	X				3.00
28	¿Cada unidad estratégica de negocios (UEN) cuenta con su organigrama actualizado?	X				3.00
29	¿Considera que la estructura organizacional es apropiada en tamaño y acorde a la cantidad de operaciones, de tal manera que le permite cumplir con los objetivos estratégicos de la organización?			X		2.00

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
30	¿La unidad de RRHH revisa y actualiza periódicamente la estructura organizativa y ésta es acorde a las necesidades del negocio?			X		2.00
31	¿Todos los empleados tienen clara su dependencia funcional y definida la línea de reporte?	X				3.00
32	¿El área de RRHH o el jefe de cada área hacen alguna evaluación y seguimiento del cumplimiento del manual de puestos y funciones de sus empleados?		X			0.00
33	¿La carga de trabajo de los empleados es apropiada y las actividades se finalizan en el tiempo programado?		X			0.00
34	¿Hay una aceptable y apropiada segregación de funciones y actividades en todos los procesos de la organización?	X				3.00
ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD						2.50
35	¿Todo el equipo gerencial tiene el Empoderamiento necesario para actuar de acuerdo al nivel de responsabilidad y a su puesto de trabajo?	X				3.00
36	¿Los colaboradores de cada área están autorizados para resolver cualquier problema o para implantar mejoras?			X		2.00
37	¿La autoridad delegada está debidamente documentada de tal forma que no exista desviación o abuso en su ejecución y es debidamente comunicada a los colaboradores?		X			0.00
38	¿El personal cuenta con la apertura y la línea de comunicación necesaria para informar abusos de autoridad o privilegios otorgados a otros empleados, por parte del jefe?	X				3.00
39	¿Las responsabilidades asignadas al personal son apropiadas y acordes a sus funciones y nivel jerárquico?	X				3.00
40	¿Se requiere autorización del Gerente General o su equivalente antes de permitir el ingreso a un individuo diferente del personal de IT a aplicaciones y bases de datos específicos?	X				3.00

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
41	¿En la práctica, tiene el equipo gerencial responsabilidad sobre el diseño, revisión, implementación y cumplimiento de las políticas y procedimientos?	X				3.00
42	¿Es parte de sus responsabilidades asegurarse que las políticas y procedimientos sean apropiados para las actividades de la compañía y que se cumplan tal como han sido diseñados?	X				3.00
POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS						1.60
43	¿Existe un manual de políticas y procedimientos para gestionar el departamento de Recursos Humanos y a todo el personal de la organización?	X				3.00
44	¿Las políticas y procedimientos para administrar el Recurso Humano, son claras, se emiten, actualizan y modifican oportunamente?			X		2.00
45	¿Para el reclutamiento y selección de personal, se cuenta con el perfil idóneo para cada puesto y se presta especial atención al cumplimiento del mismo en la búsqueda del candidato?			X		2.00
46	¿Los empleados entienden que cualquier incumplimiento traerá como consecuencia, la adopción de medidas correctivas?	X				3.00
47	¿Existen planes de retención y promoción de empleados, que motiven su desarrollo y crecimiento en la organización?		X			0.00
48	¿Existen políticas para determinar ascensos e incrementos salariales, acordes a las necesidades de la organización y del mercado laboral?		X			0.00
49	¿Los planes de compensación están acordes al puesto de trabajo y estudios de remuneración de acuerdo a valores de mercado?	X				3.00
50	¿La empresa realiza al menos anualmente una evaluación del desempeño del personal?			X		2.00

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
51	¿Considera que los empleados son conscientes que el resultado de su trabajo es evaluado periódicamente de manera metodológica?		X			0.00
52	¿Son revisados los organigramas para asegurar que existe una segregación apropiada de responsabilidades?		X			0.00
53	¿Para la selección de personal, se realizan entrevistas, pruebas y verificaciones, a efecto de determinar la capacidad técnica, perfil profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal o ético para el desempeño del cargo?	X				3.00
54	¿Se ha definido un proceso de inducción a efecto de familiarizar al personal de nuevo ingreso con funciones, políticas, atribuciones y relaciones de la empresa?			X		2.00
55	¿Se ha diseñado un Plan Anual de Capacitaciones para desarrollar las capacidades y aptitudes del personal en el campo de sus competencias?			X		2.00
56	¿Han tenido un efecto multiplicador al interior de la empresa, los conocimientos adquiridos en programas de capacitación en el interior o exterior del país?			X		2.00
57	¿Es evaluado el trabajo del personal y su rendimiento está acorde a los parámetros de eficiencia y efectividad establecidos?		X			0.00
58	¿Se han establecido políticas que permitan controlar la puntualidad y asistencia del personal, así como el cumplimiento de horas efectivas de labor?	X				3.00
59	¿Se ha establecido de forma sistemática la rotación del personal en otros puestos con tareas o funciones afines, con el propósito de ampliar los conocimientos y disminuir errores?		X			0.00
60	¿Es el sistema de remuneración equitativo, considerando antigüedad y experiencia?	X				3.00
61	¿Son cumplidas las leyes y regulaciones en relación a seguridad social y ocupacional, adoptando medidas para			X		2.00

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
	prevenir accidentes y definiendo procedimientos de emergencia?					
62	¿Se mantienen actualizados los expedientes del personal y el inventario del mismo?		X			0.00
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						1.94
63	¿Existe algún mandato, política o divulgación de la Junta Directiva sobre la adopción de una filosofía y cultura de administración de riesgos?		X			0.00
64	¿El equipo gerencial y mandos medios conocen y promueven la Misión y Visión de la empresa?	X				3.00
65	¿Existe un plan estratégico documentado, que se haya elaborado para los próximos 5 años y se revisa por lo menos anualmente?	X				3.00
66	¿Se han definido objetivos estratégicos a nivel de entidad y esto son del conocimiento de todo el personal de la empresa?	X				3.00
67	¿Se han definido objetivos operativos a nivel de todos los procesos de negocio y unidades de soporte?			X		2.00
68	¿Se han definido objetivos relacionados con integridad en la preparación de informes financieros y no financieros para uso interno y externo?			X		2.00
69	¿Se han definido objetivos relacionados con el cumplimiento de las diferentes leyes aplicables y contratos pactados de todo tipo?		X			0.00
70	¿Cada una de las categorías de objetivos (estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento) poseen métricas de medición y porcentajes del nivel de cumplimiento aceptable?	X				3.00
71	¿Existe una vinculación de las cuatro categorías de objetivos, estratégicos, operativos, de informes y de cumplimiento con la Misión y Visión de la empresa?	X				3.00

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
72	¿Se efectúa la revisión de las cuatro categorías de objetivos al menos de forma semestral?	X				3.00
73	¿El equipo gerencial y los empleados conocen los objetivos estratégicos y sus objetivos individuales están alineados a éstos?	X				3.00
74	¿Cada Unidad Estratégica de Negocios posee su propio plan de trabajo e incluye sus objetivos alineados a los de la organización?	X				3.00
75	¿El presupuesto económico y las metas propuestas están de acuerdo y son suficientes para cumplir con el logro de los objetivos de la organización?		X			0.00
76	¿Existe una oportuna revisión del cumplimiento de los objetivos, identificando las desviaciones y realizando las correcciones necesarias?	X				3.00
77	¿La administración ha definido el nivel de riesgo aceptado o apetito de riesgo en términos cuantitativos y cualitativos a nivel de entidad?		X			0.00
78	¿El apetito de riesgo ha sido divulgado en las diferentes unidades de negocio en función de la importancia de cada uno con relación a los objetivos estratégicos?		X			0.00
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
IDENTIFICACION DE EVENTOS						0.70
78	¿Existe alguna metodología para identificar y administrar los eventos que podrían afectar el logro de los objetivos de la organización u oportunidades que favorecen el negocio?		X			0.00
79	¿Existen mecanismos o herramientas diseñados para identificar potenciales eventos provenientes de factores externos e internos que podrían afectar la consecución de sus objetivos?		X			0.00

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
80	¿Existen herramientas para medir eventos relacionados con el comportamiento del mercado y la competencia?		X			0.00
81	¿Se realizan periódicamente investigaciones sobre el comportamiento e identificación de eventos relacionados con cambios en la legislación tributaria, fiscal, contable, etc.?		X			0.00
82	¿Existe alguna medición de los posibles eventos que podrían ocurrir en cuanto al impacto de las condiciones climáticas y medioambientales de su país?		X			0.00
83	¿Se realizan algunas gestiones para identificar eventos que podrían afectar la continuidad del recurso humano clave, cambios de responsabilidades, dependencia de empleados?		X			0.00
84	¿Como parte del apalancamiento financiero, se han analizado posibles eventos relacionados con la obtención de financiamiento y/o disponibilidad de fondos para nuevos proyectos o la continuación de los existentes?			X		2.00
85	¿La organización ha realizado estudios de clima organizacional y planes de acción, para contrarrestar posibles eventos relacionados con el ambiente de laboral, remuneraciones y otros beneficios, de tal manera mantengan el nivel de competitividad de la compañía?	X				3.00
86	¿Para darle continuidad al negocio, se han identificado eventos que podrían afectar los sistemas de información, y procurar realizar copias de seguridad, planes de contingencia y mantenimiento de equipos?			X		2.00
87	¿Existe una política de la organización para determinar posibles riesgos?		X			0.00
EVALUACIÓN DEL RIESGO						
EVALUACIÓN DE RIESGOS						0.57
88	¿Existe alguna metodología definida para evaluar los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos de la organización?		X			0.00

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
89	¿Se ha definido alguna matriz que permita conocer el nivel de riesgo aceptable en cada operación, es decir se ha documentado el apetito de riesgo de la organización?		X			0.00
90	¿Para analizar una iniciativa de negocios, se han definido los tipos de riesgos a evaluar y los parámetros de medición?			X		2.00
91	¿Existen algún manual de políticas y procedimientos apropiadamente documentado y divulgado para la administración de riesgos en la organización?		X			0.00
92	¿La metodología utilizada por la administración para calificar y evaluar los riesgos es adecuada?		X			0.00
93	¿Periódicamente son analizados y evaluados los diferentes riesgos de la organización y el resultado es presentado al Comité Ejecutivo Regional (CER) y a la Junta Directiva?			X		2.00
94	¿Existe una retroalimentación de todas las gerencias sobre la evaluación de sus propios riesgos?		X			0.00
RESPUESTA AL RIESGO						
RESPUESTA AL RIESGO						1.14
95	¿Se ha diseñado y establecido alguna metodología para dar respuesta a los riesgos en los diferentes procesos del negocio?		X			0.00
96	¿Una vez identificados los riesgos potenciales en la operación, las acciones que se toman para mitigar o responder a esos riesgos son acertadas?			X		2.00
97	¿La asignación de recursos financieros incluidos en el presupuesto es suficiente para desarrollar acciones como respuesta a los riesgos?		X			0.00
98	¿Para cada uno de los riesgos identificados, existen acciones concretas para mitigarlos, administrarlos y monitorear su posible impacto?			X		2.00
99	¿Son satisfactorias las acciones que se toman para manejar y administrar el riesgo residual?			X		2.00

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
100	¿Se ha establecido alguna metodología para manejar y administrar el riesgo residual (Riesgo después de aplicar los controles)?			X		2.00
101	¿Cuándo la administración considera que el impacto de un riesgo no es importante, la decisión de no administrarlo es comunicada al Comité Ejecutivo Regional (CER) y luego a la Junta Directiva?		X			0.00
ACTIVIDADES DE CONTROL						
ADMINISTRACION DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS						1.00
102	¿Existe una unidad encargada de la preparación, estandarización, divulgación y administración de las políticas y procedimientos en toda la organización?		X			0.00
103	¿Existe un manual de políticas contables corporativas para la preparación de los EEFF de gestión para efectos de toma de decisiones y rendimiento financiero?			X		2.00
104	¿Existe un manual integrado de políticas y procedimientos operativos, administrativos y contables, apropiadamente documentado y actualizado para todos los procesos de la organización?		X			0.00
105	¿Las políticas y procedimientos que existen, son revisados periódicamente para determinar si continúan siendo acordes a las actividades de la organización?		X			0.00
106	¿Tiene el equipo gerencial responsabilidad en la definición y aplicación de las políticas y procedimientos; la responsabilidad incluye asegurarse, que las políticas y los procedimientos son apropiados a las actividades de la organización?	X				3.00
POLITICAS DE CONTROL PREVENTIVO						1.50
107	¿Se encuentran definidas las actividades que le competen a cada empleado dentro del Manual de puestos y funciones?			X		2.00

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
108	¿Previo a ejecutarse y registrarse cada operación, se realiza un control preventivo antes de ejecutarse o registrarse la transacción?				X	1.00
109	¿Antes de realizar un pago de bienes y servicios se verifica su veracidad, cumplimiento del compromiso y existencia de fondos para cancelar la obligación dentro del plazo?	X				3.00
110	¿Se ha establecido un plan anual operativo que incluya indicadores de gestión que permitan medir aspectos como eficiencia, economía y efectividad en el desarrollo de las funciones?	X				3.00
111	¿Existe un manual o matriz de delegación de autoridad y de niveles autorización de desembolsos apropiadamente documentado y autorizado por la Junta Directiva?		X			0.00
112	¿A falta de un manual de delegación de autoridad y de niveles de autorización de desembolsos, estos temas se encuentran por lo menos descritos de forma clara dentro del Manual de puestos y funciones del empleado?		X			0.00
POLITICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PRESUPUESTOS						2.25
113	¿Existen políticas apropiadamente documentadas y divulgadas sobre el proceso de preparación, administración y control de presupuestos?		X			0.00
114	¿Para todas las líneas de negocio se tienen presupuestos de ingresos, gastos e inversión sobre los cuales se mueve la organización?	X				3.00
115	¿Se ha designado a una persona para que monitoree el desempeño de la gestión presupuestaria para todas las unidades estratégicas de negocio?	X				3.00
116	¿Existe un plan de seguimiento al cumplimiento de lo presupuestado, comunicando las desviaciones y tomando las medidas correctivas y preventivas?	X				3.00
POLITICAS DE PRESUPUESTO Y FONDEO DE CAPITAL						1.80

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
116	¿Existe un manual de políticas actualizado y apropiadamente divulgado que regule los procedimientos de gestión, administración y control de fondeos de capital?		X			0.00
117	¿Para la contratación de todos los fondeos de capital se requiere la aprobación de la JD y todas las decisiones quedan documentadas en las actas?		X			0.00
118	¿Existe un apropiado control y administración de las obligaciones financieras con terceros?	X				3.00
119	¿Existen controles o indicadores para medir la efectividad de la gestión en éste proceso?	X				3.00
120	¿Están mitigados y/o administrados apropiadamente los riesgos asociados al proceso de fondeo de capital?	X				3.00
POLITICAS DE GESTION DE COLOCACIÓN DE NEGOCIOS						2.60
121	¿Existe un manual de políticas actualizado y apropiadamente divulgado que regule los procedimientos de gestión, administración y control de colocación de los diferentes productos financieros que ofrecemos?			X		2.00
122	¿La estructura administrativa es apropiada y de acuerdo a las necesidades y objetivos el negocio?			X		2.00
123	¿Existe una apropiada segregación de funciones entre el personal que gestiona, aprueba y documenta el negocio, así como con quien emite el desembolso, controla y cobra posteriormente la cuenta?	X				3.00
124	¿Los niveles de autorización de cada uno de los negocios están apropiadamente definidos en algún manual o política, son éstos respetados en tiempo y forma?	X				3.00
125	¿Los sistemas utilizados en este proceso garantizan confiabilidad e integridad en la información que generan y su operación no permiten desviaciones de control?	X				3.00
POLITICAS DE GESTION DE MERCADEO						0.00

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
126	¿Existe un manual de políticas actualizado y divulgado que regule los procedimientos de gestión, administración y control de las operaciones de mercadeo, así como la contratación de medios de publicidad escrita, radial o televisiva?		X			0.00
127	¿La estructura administrativa es apropiada y de acuerdo a las necesidades y objetivos el negocio?		X			0.00
128	¿Existe una apropiada segregación de funciones entre el personal que diseña, gestiona, aprueba y documenta las operaciones de mercadeo?		X			0.00
129	¿Los niveles de autorización para la contratación de servicios de publicidad están apropiadamente definidos en algún manual o política, son éstos respetados en tiempo y forma?		X			0.00
130	¿Los sistemas utilizados en este proceso garantizan confiabilidad e integridad en la información que generan y su operación no permiten desviaciones de control?		X			0.00
131	¿Existen controles o indicadores para medir la efectividad de la gestión de mercadeo?		X			0.00
POLITICAS DE GESTION DE CREDITOS						2.83
132	¿Existe un manual de políticas actualizado y apropiadamente divulgado entre su personal, que regule los procedimientos de aprobación, administración y control de las operaciones de crédito?	X				3.00
133	¿La estructura administrativa es apropiada y de acuerdo a las necesidades y expectativas de su área, de tal forma que no genera cuellos de botella?	X				3.00
134	¿Existe una apropiada segregación de funciones entre el personal de créditos?	X				3.00
135	¿Los niveles de autorización para la aprobación de créditos están apropiadamente definidos en algún manual o política, son éstos respetados en tiempo y forma?	X				3.00

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
136	¿Los sistemas utilizados en este proceso son eficientes y garantizan confiabilidad e integridad en la información que generan y su operación no permiten desviaciones de control?			X		2.00
137	¿Existen controles o indicadores para medir la efectividad de la gestión de créditos?	X				3.00
POLITICAS DE GESTION DE COBROS						3.00
138	¿Existe un manual de políticas actualizado y apropiadamente divulgado entre su personal, que regule los procedimientos de administración, asignación, gestión y control de las operaciones de cobro, incluyendo la gestión de activos recuperados?	X				3.00
139	¿La estructura administrativa es apropiada y de acuerdo a las necesidades y expectativas de su área, de tal forma que no existe mora por falta de recursos para gestionarla?	X				3.00
140	¿Existe una apropiada segregación de funciones entre el personal que gestiona el cobro, deposita, controla la cartera y efectúa recuperaciones de activos?	X				3.00
141	¿La gestión de cobros esta apropiadamente definida y distribuida a los gestores para su recuperación de las diferentes clasificaciones?	X				3.00
142	¿Los sistemas utilizados en este proceso son eficientes y garantizan confiabilidad e integridad en la información que generan y su operación no permiten desviaciones de control?	X				3.00
143	¿Existen controles o indicadores para medir la efectividad de la gestión de cobros?	X				3.00
POLITICAS PARA LA GESTION DE OPERACIONES						2.67
144	¿Existe un manual de políticas actualizado y apropiadamente divulgado entre su personal, que regule los procedimientos de formalización de créditos, administración de cartera, aplicación de pagos, etc.?			X		2.00

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
145	¿La estructura administrativa es apropiada y de acuerdo a las necesidades y expectativas de su área, de tal forma que no existen cuellos de botella en la gestión de operaciones?	X				3.00
146	¿Existe una apropiada segregación de funciones entre el personal que realiza las diferentes operaciones, específicamente en la aplicación de pagos por diversos conceptos?	X				3.00
147	¿La gestión de operaciones esta apropiadamente definida y las responsabilidades y funciones distribuidas según la disponibilidad de los recursos?	X				3.00
148	¿Los sistemas utilizados en este proceso son eficientes y garantizan confiabilidad e integridad en la información que generan y su operación no permiten desviaciones de control?			X		2.00
149	¿Existen controles o indicadores para medir la efectividad de la gestión de operaciones?	X				3.00
POLITICAS PARA LA GESTION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS						1.83
150	¿Existe un manual de políticas actualizado y apropiadamente divulgado entre su personal, que regule los procedimientos de toda la gestión administrativa, financiera, tesorería y contable?			X		2.00
151	¿La estructura administrativa es apropiada y de acuerdo a las necesidades y expectativas de su área, de tal forma que no existen cuellos de botella en la gestión administración y finanzas?	X				3.00
152	¿Existe una apropiada segregación de funciones entre el personal de administración, finanzas, tesorería y contabilidad?	X				3.00
153	¿La gestión de administración y finanzas esta apropiadamente definida y las responsabilidades y funciones distribuidas según la disponibilidad de los recursos?	X				3.00
154	¿Los sistemas utilizados en este proceso son eficientes y garantizan confiabilidad e integridad en la información que generan y su operación no permiten desviaciones de control?		X			0.00

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
155	¿Existen controles o indicadores para medir la efectividad de la gestión de la administración, finanzas, tesorería y contabilidad, de tal forma que éstos mitiguen los riesgos más importantes?	X				3.00
156	¿Existen políticas y procedimientos para la adquisición de bienes y servicios diversos, han sido éstas divulgadas con el personal y se han incluido los controles necesarios para mitigar los riesgos?		X			0.00
157	¿Para la gestión de tesorería y control de efectivo, se han diseñado políticas y procedimiento y éstas incluyen los controles necesarios para mitigar los riesgos más importantes?			X		2.00
158	¿Se han diseñado políticas contables que incluyan procedimientos sobre revisión, autorización y registro de transacciones contables, cuentas a integrar y conciliar, cierres contables y de reportaje financiero?			X		2.00
159	¿Existen políticas y procedimientos para el diseño y manejo de documentos, así como para la administración y manejo de activos fijos?			X		2.00
160	¿Se han diseñado políticas y procedimientos para el manejo, control y administración de garantías y avales?			X		2.00
161	¿Para asegurar el cumplimiento regulatorio, de leyes aplicables y contratos, se ha declarado y divulgado alguna política establecida por la Junta Directiva?		X			0.00
POLITICAS PARA LA GESTION DE CRM						2.33
162	¿Existe una unidad de negocio que desarrolle estrategias de negocio alineadas a CRM?	X				3.00
163	¿Existe un manual de políticas actualizado y apropiadamente divulgado entre su personal, que regule los procedimientos de gestión de CRM?		X			0.00
164	¿La estructura administrativa es apropiada y de acuerdo a las necesidades y expectativas de su área?			X		2.00

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
165	¿Existe una apropiada segregación de funciones entre el personal que realiza las diferentes operaciones de CRM?	X				3.00
166	¿Los sistemas utilizados en este proceso son eficientes y garantizan confiabilidad e integridad en la información que generan y su operación no permiten desviaciones de control?	X				3.00
167	¿Existen controles o indicadores para medir la efectividad de la gestión de CRM?	X				3.00
POLÍTICAS PARA LA GESTION DE RRHH						2.50
168	¿Existe un manual de políticas actualizado y apropiadamente divulgado entre todo el personal de la empresa?			X		2.00
169	¿La estructura administrativa es apropiada y de acuerdo a las necesidades y expectativas de su área?			X		2.00
170	¿Los sistemas utilizados en este proceso son eficientes y garantizan confiabilidad e integridad en la información que generan y su operación no permiten desviaciones de control?	X				3.00
171	¿Existen controles o indicadores para medir la efectividad de la gestión de RRHH?	X				3.00
POLITICAS PARA LA GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN						2.1
172	¿Existe un manual de políticas y procedimientos sobre la administración y gestión de TI?			X		2.00
173	¿Establecen las políticas antes mencionadas entre otros aspectos, temas sobre planificación y organización, adquisición e implementación de software, entrega y soporte y monitoreo y evaluación?			X		2.00
174	¿Se han establecido en el Manual de Políticas, los lineamientos sobre los controles de aplicación específica, para que las transacciones se procesen completas, exactas, validadas y debidamente autorizadas?			X		2.00
175	¿Existe un protocolo de autorización, para permitir el acceso a las aplicaciones y bases de datos específicas?	X				3.00

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
176	¿Para evaluar si los privilegios del sistema y accesos de control son apropiados, existen procedimientos para revisar periódicamente los privilegios del sistema y acceso a las diferentes aplicaciones y bases de datos en la infraestructura de IT.?			X		2.00
177	¿Existe una función de seguridad de información y es ésta responsable de monitorear el cumplimiento de las políticas y procedimientos de seguridad de información??		X			0.00
178	¿La estructura administrativa es apropiada y de acuerdo a las necesidades y expectativas de su área?	X				3.00
179	¿Existe una apropiada segregación de funciones entre el personal que analiza los sistemas, desarrolla, revisa infraestructura, administra bases de datos y da soporte técnico, etc.?			X		2.00
180	¿Las plataformas tecnológicas y las versiones de los diferentes sistemas utilizados están de acuerdo a las necesidades y exigencias el negocio?			X		2.00
181	¿Existen controles o indicadores para medir la efectividad de la gestión de TI?	X				3.00
POLITICAS DE GESTION DE ADMINISTRACION DE RIESGOS						0.00
182	¿Existe una unidad de negocio que desarrolle y administre la política de administración de riesgos?		X			0.00
183	¿Existe un manual de políticas actualizado y apropiadamente divulgado entre su personal, que regule los procedimientos de gestión de riesgos?		X			0.00
184	¿La estructura administrativa es apropiada y de acuerdo a las necesidades y expectativas de su área?		X			0.00
185	¿Existe una apropiada segregación de funciones entre el personal que administra los riesgos?		X			0.00

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
186	¿Los sistemas utilizados en este proceso son eficientes y garantizan confiabilidad e integridad en la información que generan y su operación no permiten desviaciones de control?		X			0.00
187	¿Existen controles o indicadores para medir la efectividad de la gestión de riesgos?		X			0.00
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
SISTEMAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN						2.50
188	¿Los sistemas informáticos que actualmente se utilizan funcionan razonablemente en coherencia con el plan y objetivos estratégicos de la organización?	X				3.00
189	¿Existen un Manual de Políticas que detalle los lineamientos para el buen uso y manejo de los equipos informáticos, así como planes administrativos y de protección del hardware, software y la información manejada?			X		2.00
190	¿Hay un alto nivel de satisfacción de los usuarios con el procesamiento de información por parte de los sistemas, incluyendo aspectos como confiabilidad y oportunidad de los informes?			X		2.00
191	¿Los sistemas de información son desarrollados, revisados y alineados con base al plan estratégico de negocios y éstos contribuyen al logro de los objetivos de la organización y a los de cada proceso?	X				3.00
IDENTIFICACION, REGISTRO Y RECUPERACION DE LA INFORMACION						1.57
192	¿Existe un plan de recuperación de desastres que permitan identificar, registrar y recuperar la información institucional frente a eventos internos y externos?			X		2.00
193	¿Los sistemas de información en operación cuentan con sus respectivos manuales de usuario y técnicos actualizados? En caso de hacer desarrollos internos ¿también se documentan?			X		2.00

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
194	¿Se cuenta con un plan de contingencia en caso de desastres naturales o pérdida de los activos más importantes?			X		2.00
195	¿Hay un plan de continuidad de negocios, que incorpore el plan de recuperación de desastres y las necesidades de las unidades operativas, para recuperar oportunamente las funciones críticas, los sistemas, procesos e información del negocio?			X		2.00
196	¿Son los planes de recuperación de desastres y continuidad de negocios probados periódicamente (al menos una vez al año)?		X			0.00
197	¿Son los planes de recuperación de desastres y continuidad de negocios actualizados, de acuerdo a cambios en las condiciones medioambientales?		X			0.00
198	¿Existe un apropiado resguardo o back up de la información sensible de los sistemas y de los usuarios en una ubicación diferente de donde operan los sistemas?	X				3.00
CARACTERISTICAS DE LA INFORMACION						2.67
199	¿El personal que procesa la información es confiable, suficiente y competente?	X				3.00
200	¿De acuerdo al análisis realizado a las cifras contables y demás información comercial y de gestión al final del mes, los procedimientos relativos al ingreso y procesamiento de datos e información son válidos y los resultados obtenidos son razonables?	X				3.00
201	¿En el procesamiento de datos se verifican los niveles de autorización y acceso para la modificación de la información, garantizando que no ocurran adiciones, eliminaciones o alteraciones no autorizadas?			X		2.00
EFFECTIVA COMUNICACIÓN DE LA INFORMACION						3.00
202	¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad (incluyendo líneas de reportes) dentro de la compañía?	X				3.00

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
203	¿Se comunica a los empleados en sesiones informativas o medios impresos los objetivos estratégicos, los riesgos y las respuestas que se espera de cada empleado?	X				3.00
204	¿Existen canales de comunicación ascendentes, que permiten a los empleados informar acerca de acontecimientos de nuevos riesgos no identificados previamente, o desviaciones a las políticas y procedimientos de la organización?	X				3.00
205	¿Creen los empleados que tienen información adecuada para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?	X				3.00
206	¿Es la empresa capaz de preparar informes financieros exactos y oportunos, incluyendo informes interinos?	X				3.00
207	¿La información contable y comercial de la organización es proporcionada en la forma y plazos requeridos por la Unidad Corporativa?	X				3.00
208	¿Las interfaces de información se realizan oportunamente, de tal forma que permiten que la información siempre esté disponible?	X				3.00
209	¿Los equipos informáticos en funcionamiento se encuentran asegurados contra todo riesgo?	X				3.00
ARCHIVO INSTITUCIONAL						3.00
210	¿La información física contable y de ventas es apropiadamente archivada y custodiada en el plazo requerido por las regulaciones legales?	X				3.00
211	¿La información electrónica generada por los diversos sistemas es apropiadamente resguardada y está disponible para cualquier consulta?	X				3.00
SUPERVISIÓN Y CONTROL						
SUPERVISIÓN SOBRE LA MARCHA						1.20
212	¿Es parte de una política o procedimiento supervisar las operaciones del personal operativo para asegurarse que se			X		2.00

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
	están ejecutando los controles de acuerdo como han sido diseñados?					
213	¿Existen procedimientos para supervisar si los controles no son ejecutados y si esta omisión no representa un riesgo crítico para la organización?			X		2.00
214	¿Los procedimientos incluyen las acciones correctivas, que deben tomarse al identificar una excepción?			X		2.00
215	¿Existe la seguridad razonable que todos los empleados ejecutan los controles durante la ejecución de las operaciones diarias?		X			0.00
216	¿Se realizan evaluaciones periódicas del control interno?		X			0.00
MEDIANTE EVALUACIONES DEL SCI						2.22
217	¿Los responsable de cada proceso, la unidad de auditoría interna o auditoría externa, han evaluado periódicamente la efectividad del sistema de control interno de la organización?	X				3.00
218	¿Se ha implementado alguna iniciativa sobre "autocontrol"?			X		2.00
219	¿Cada empleado es responsable de realizar actividades de control previo al registro de las operaciones a su cargo?		X			0.00
220	¿Auditoría interna realiza una supervisión proactiva del diseño y efectividad de los controles internos en general?	X				3.00
221	¿Se prohíbe a los auditores internos tener responsabilidades de supervisión operativa, que entren en conflicto con las funciones definidas en el Estatuto de auditoría interna?	X				3.00
222	¿Es apropiado el alcance de auditoría interna sobre la supervisión de las actividades de control dada la naturaleza, el tamaño y la estructura de la organización?	X				3.00
223	¿El alcance de las actividades planificadas por auditoría interna para supervisar el control es revisado y confirmado en forma anticipada, con los auditados?	X				3.00

No.	PREGUNTA	SI	NO	EP	N/A	RIESGO
224	¿Tienen los auditores internos autoridad, para supervisar cualquier actividad de control y aspectos de las operaciones de la organización?		X			0.00
225	¿Le son reportados los resultados de las actividades de auditoría interna, al comité de auditoría y a la junta directiva?	X				3.00
SEGUIMIENTO Y COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA SUPERVISION						2.67
226	¿Los resultados del monitoreo del Sistema de Control Interno han sido comunicados al gerente general y equipo gerencial según corresponda?	X				3.00
227	¿El equipo gerencial toma las acciones adecuadas y oportunas para corregir deficiencias reportadas por la función de auditoría interna?			X		2.00
228	¿El equipo gerencial responde de forma oportuna y apropiada a las observaciones de los auditores internos e implementa oportunamente las recomendaciones con relación al control interno y a las políticas y procedimientos de la organización?			X		2.00
229	¿Las observaciones recibidas de los entes reguladores son tratadas adecuada y oportunamente?	X				3.00
230	¿Conoce el plan anual de auditoría interna y participa activamente aportando ideas y realiza requerimientos especiales sobre la supervisión de los controles claves de la organización?	X				3.00
231	¿Ha proporcionado a los auditores internos los objetivos del negocio, para que alineen sus objetivos a éstos y puedan desarrollar un plan de monitoreo a la medida de las necesidades de la organización?	X				3.00

3. Anexo 3: Manual de Gestión Integral de Riesgos Propuesto

MANUAL DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS

I. Introducción

La adecuada Gestión del Riesgo es parte fundamental del éxito de una buena administración, y en gran medida depende de la habilidad, eficiencia y cooperación entre los diferentes departamentos de forma tal que cada uno administre y controle adecuadamente los riesgos en concordancia con los objetivos institucionales.

La base de su implementación esta sustentada en sanas prácticas como las impulsadas por COSO.

Basándonos en lo anterior, concluimos que: CrediQ, está comprometida con una buena Administración de Riesgos, y es por ello que promueve en todos sus niveles el proceso de identificar, medir, monitorear, controlar, prevenir y mitigar los riesgos inherentes a los que está expuesta.

1. Objetivo del Manual de Gestión Integral de Riesgos

El objetivo del presente manual, es orientar al personal en los diferentes niveles, a gestionar el riesgo conforme a la estrategia definida por Junta Directiva, ejecutada por las instancias correspondientes a la implementación de procedimientos y tareas para identificar, evaluar, mitigar, monitorear y comunicar los riesgos inherentes que puedan afectar el alcance de los objetivos estratégicos Institucionales.

El Manual está dirigido en el siguiente orden: Directores, funcionarios y empleados que bajo cualquier modalidad, laboran en CrediQ y vienen a constituirse en la herramienta de apoyo para la toma de decisiones.

La Gestión de Riesgos, es congruente al tamaño y a la complejidad de las actividades, procedimientos y servicios, asimismo será parte inherente en todas las actividades de la Institución, con la intención de administrar, medir y mitigar los riesgos y así poder proteger los interés de empleados, clientes y el capital de los accionistas.

Dentro del objetivo se destaca el promover en el personal de la entidad una cultura de riesgo, con reglas claras con respecto a la aplicación de las políticas, procedimientos.

2. Consideraciones generales

El presente Manual de Gestión Integral, será revisado y modificado en la medida que sea necesario, dentro de las principales situaciones que darían lugar a esas actualizaciones o reformas se citan las siguientes:

- a. Cambios en los objetivos estratégicos de la Institución
- b. Cambios en la normatividad por las autoridades de supervisión (fiscal, tributaria, etc.) que les apliquen.
- c. Cambios en los lineamientos, de los objetivos y políticas de riesgos.
- d. Cambios en la metodología de medición integral del Riesgo.
- e. Cambios directos o indirectos en la estructura organizacional, en lo concerniente a la afectación propiamente a la gestión del riesgo.
- f. Otros hechos de relevancia importante

Una vez que se susciten cualquiera de los eventos anteriores o cualquier otro contemplado en las normativas vigentes, el responsable de la unidad de Riesgos deberá presentar, al Comité de Riesgos la propuesta de cambios, y posteriormente someterlo a la aprobación de la Junta Directiva.

3. Definiciones y términos

Para efecto de la aplicación de las disposiciones contenidas en el presente Manual, se entenderá por:

- a. **Riesgo:** La oportunidad de que algo ocurra que tendrá un impacto sobre los objetivos. Esta medida en términos de consecuencia y probabilidad.
- b. **Riesgo Inherente:** Es la exposición natural y potencial a la que se enfrenta la empresa en ausencia de las acciones necesarias para modificar su probabilidad o impacto.
- c. **Riesgo Residual:** El nivel del riesgo después de que se han tomado medidas de tratamiento del riesgo.
- d. **Control interno:** Comprende el conjunto de, normas y procedimientos planeados ejecutados y supervisados por la alta gerencia y personal de la empresa para promover la operación eficiente de la organización de manera que exista una seguridad razonable.
- e. **Administración Integral de Riesgos:** El proceso de identificar, medir, monitorear, controlar, prevenir y mitigar los riesgos de crédito, de liquidez, de mercado, operacional, y otros riesgos inherentes al negocio de intermediación financiera.
- f. **Nivel de tolerancia al riesgo:** Es el nivel máximo de exposición total a aquellos riesgos específicos cuya exposición deba expresarse en términos cuantitativos y cualitativos, que pueden ocasionar pérdidas a la Institución y que la misma está dispuesta y en la capacidad de asumirlos de acuerdo a su condición financiera y su estrategia de negocios.
- g. **Límites prudenciales:** Corresponde a los valores mínimos o máximos que CrediQ establece respecto a sus operaciones, líneas de negocio o variables financieras, con el propósito de contribuir a que la exposición asumida no exceda los niveles de riesgo aprobados.
- h. **Prueba de tensión:** Es la preparación de escenarios mediante la utilización de supuestos financieros relacionados con la exposición al riesgo de crédito, liquidez y mercado de la Institución, considerando posibles alteraciones fuera del contexto normal de sus operaciones por factores internos y externos.
- i. **Institución (es):** Bancos públicos y privados, sucursales de Bancos extranjeros, Sociedades Financieras, Instituciones Financieras de segundo piso, Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero, las Sociedades Emisoras de Tarjetas de Crédito, y cualquier otra Institución que se dedique en forma habitual y sistemática a las actividades y operaciones permitidas en la Ley.
- j. **Superintendencia (S.S.F.):** Superintendencia del Sistema Financiero
- k. **BCR:** Banco Central de Reserva de El Salvador
- l. **Unidad de Riesgos:** Es el área de la empresa encargada de efectuar y canalizar la

coordinación de las actividades de gestión de riesgos a través de toda la organización.

- m. **Comité de Riesgos:** Es el órgano que vela por la sana gestión de los riesgos a que se encuentra expuesta la Institución mediante la evaluación permanente del sistema integral de gestión y control de riesgos así como de los sistemas de información utilizados.
- n. **Comité de Auditoría Interna:** Es el órgano encargado de revisar las políticas corporativas relativas al cumplimiento de las leyes y regulaciones, la ética, los conflictos de intereses y la investigación de malas conductas y fraude. También coordina revisiones anuales de cumplimiento de buenas prácticas, políticas o normativas de Gobierno Corporativo y Riesgos por medio de los auditores internos y/ o los auditores externos.
- o. **Factores de riesgo:** Conjunto de eventos que impactan en las operaciones y objetivos estratégicos de la empresa.
- p. **Junta Directiva;** Es el órgano responsable de la administración de la Institución.
- q. **Valoración/Evaluación de riesgos:** Proceso completo de análisis de riesgos y evaluación de riesgos.
- r. **Matriz de Riesgo:** Constituye una herramienta de control y de gestión utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de CrediQ, el tipo y nivel de riesgos inherentes a esas actividades y los factores externos e internos relacionados. También permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

4. Componentes o elementos de la gestión integral de riesgo

Es importante señalar que los componentes de este manual son complementarios a los manuales individuales emitidos por CrediQ para gestionar cada uno de los riesgos específicos.

Para realizar de la mejor manera posible la administración integral de los riesgos a que se encuentra expuesta CrediQ se deben conocer los componentes o elementos mínimos para realizar una adecuada Gestión, tales como:

- a. **Ambiente Interno:** Para CrediQ representa, entre otros, los valores éticos, la idoneidad técnica y moral de los directores, funcionarios y empleados que conforman la estructura organizacional.
- b. **Establecimiento de objetivos:** Actividad donde se determinan los objetivos estratégicos,

alineados a la visión y misión de la Institución a través de un mapeo, tomando como base el tamaño y complejidad y tamaño de CrediQ, a su vez estos deben ser compatibles con el apetito y la tolerancia al riesgo que CrediQ está dispuesta a asumir.

- c. **Identificación de riesgos:** Proceso mediante el cual se identifican y documentan los riesgos que pueden tener un impacto sobre los objetivos estratégicos de la institución, mitigándolos con indicadores y seguimiento a través de planes de acción.
- d. **Evaluación y medición de riesgos:** Proceso mediante el cual los riesgos inherentes de CrediQ son evaluados mediante técnicas cualitativas, cuantitativas o una combinación de ambas, considerando la probabilidad de ocurrencia y el impacto.
- e. **Respuesta al riesgo:** Proceso por el que se opta por aceptar el riesgo, disminuir la probabilidad de ocurrencia, minimizar su impacto en los Estados Financieros de la Institución, transferirlo total o parcialmente, evitarlo, o una combinación de las medidas anteriores a través de planes de acción.
- f. **Actividades de control:** Proceso que busca asegurar que las políticas, límites y procedimientos para el tratamiento de riesgos se ejecuten adecuadamente.
- g. **Información y comunicación:** Proceso a través del cual se genera, se transmite información apropiada y oportuna a la Junta Directiva, Comités, Gerencia General, funcionarios, y resto del personal, así como a usuarios externos, tales como clientes, auditores, calificadores y/o reguladores.
- h. **Monitoreo:** Proceso que consiste en un seguimiento continuo a la exposición de riesgo, mediante revisión indicadores de gestión y límites necesarios para la toma de decisiones en el curso normal de las actividades de CrediQ.
- i. **Reportes de riesgos:** Es el seguimiento de las exposiciones de riesgo de CrediQ, mediante la emisión de diferentes informes que CrediQ genere y se discutan con las áreas involucrados.
- j. **Nivel de Riesgo:** Representa la exposición que en un período de tiempo, se asume en cada riesgo en particular.

5. Estrategia de Gestión de Riesgo

La estrategia de CrediQ, se basa en el conocimiento del riesgo y una fuerte conciencia de control, a través de políticas, límites e indicadores de administración de riesgo. Los componentes principales a considerar como parte del plan estratégico en materia de riesgos serán:

- a. Definir la estructura y recursos necesarios para llevar a cabo la administración de riesgos.
- b. Definir competencias y responsabilidades de las diferentes áreas, y
- c. Contar con un sistema de control y monitoreo de riesgos
- d. Elaborar planes de acción que permitan mitigar los riesgos
- e. Presentar los informes de avance al Comité de Riesgos y Junta Directiva
- f. Promover una cultura orientada a la administración de riesgo de arriba hacia abajo en toda la empresa.

Riesgos a gestionar

CrediQ en función de sus objetivos estratégicos, tamaño, complejidad de sus operaciones, apetito a riesgo y cumplimiento a la regulación en materia de Gestión Integral de Riesgo Integral gestionará los siguientes riesgos:

5.1.1 Riesgo de Crédito: Es la posibilidad de pérdida en las operaciones realizadas por las entidades financieras, debido al incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por una contraparte, entendida esta última como un prestatario o un emisor de deuda.

5.1.2 Riesgo de Liquidez: Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por no disponer de los recursos suficientes para cumplir con las obligaciones asumidas, incurrir en costos excesivos y no poder desarrollar el negocio en las condiciones previstas.

5.1.3 Riesgo de Tasa de Interés: Posibilidad de incurrir en pérdidas, bien sea desde el punto de vista del nivel de utilidades o del valor económico de la Institución, por la no correspondencia en los períodos de ajuste de las tasas activas y las tasas pasivas dadas las condiciones del mercado o cambios en la curva de rendimientos.

5.1.4 Riesgo Tipo de Cambio: Surge por la posibilidad de sufrir pérdidas por fluctuaciones en los tipos de cambio de las monedas en las que estén estructurados los activos, pasivos y operaciones fuera de balance.

5.1.5 Riesgo Operativo: Es la posibilidad de incurrir en pérdidas debido a una deficiencia o ruptura en los controles internos o procesos de control, fallas tecnológicas, errores humanos o deshonestidad, prácticas inseguras y a causa de acontecimientos externos; incluye el riesgo legal.

5.1.6 Riesgo Legal: Es la posibilidad de incurrir en pérdidas derivadas del incumplimiento de normas legales, errores u omisiones en la contratación, del incumplimiento de las disposiciones reglamentarias, de códigos de conducta o normas éticas. Así mismo, el riesgo legal puede derivarse de situaciones de orden jurídico que afecten la titularidad o disponibilidad de los activos, en detrimento de su valor. Esto incluye las normas para la prevención y detección del uso indebido de los servicios y productos financieros en el lavado de activos.

5.1.7 Riesgo Estratégico: Es la probabilidad de pérdida como consecuencia de imposibilidad de implementar apropiadamente los planes de negocio, las estrategias, las decisiones de mercado, la asignación de recursos y su incapacidad para adaptarse a los cambios en el entorno de los negocios. Así mismo, abarca el riesgo que emerge de la pérdida de participación en el mercado que tiene como consecuencia disminuciones en los ingresos impactando directamente en la situación financiera de CrediQ.

5.1.8 Riesgo Reputacional: Es la posibilidad de que se produzca una pérdida debido a la formación de una opinión pública negativa, fundada o infundada, sobre los servicios prestados por la Institución, que genere la creación de mala imagen o posicionamiento negativo ante los clientes producto de sus mismas operaciones, que conlleve a una disminución del volumen de los clientes, a la caída de ingresos y depósitos entre otros.

5.1.9 Riesgo Tecnológico: Se define como una contingencia por la interrupción, alteración o falla de la infraestructura de tecnologías de información, sistemas de información, bases de datos y procesos de tecnologías de información, que le pueden provocar pérdidas financieras.

Su origen puede ser de manera directa y se da por la falla o alteración del funcionamiento de la infraestructura tecnológica, procesos o sistemas que soportan la información de CrediQ, o indirectamente por situaciones externas que escapan al control, tales como desastres naturales y/o piratería informática, que pueden interrumpir el funcionamiento normal de sus operaciones, para los cuales debe existir planes de contingencia alternativas.

6.- Proceso de administración de riesgo

La Junta Directiva, es el órgano máximo para la administración de riesgos de CrediQ, su objeto es contribuir a administrar los riesgos a que la empresa se encuentra expuesta, así como vigilar que la ejecución de operaciones se apegue a los objetivos, políticas y procedimientos para la administración de riesgos.

Para llevar a cabo la administración de riesgos, la Junta Directiva desempeñará las siguientes funciones:

- a) Determinar la estructura y responsables de la administración de riesgos.
- b) Aprobar los objetivos, lineamientos y políticas para la administración integral de riesgos.
- c) Aprobar los límites globales de exposición al riesgo (esto incluye apetito y tolerancia al riesgo).
- d) Aprobar la metodología y procedimientos para identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo a que se encuentra expuesta CrediQ.
- e) Autorizar los modelos, parámetros y escenarios utilizados para llevar a cabo la valuación, medición y el control de los riesgos que proponga el Oficial o Encargado de Riesgos al Comité de Riesgos y este a su vez reporte a la misma Junta Directiva.

7. Objetivo de la administración integral de riesgos

El proceso de control y administración integral de riesgos es un proceso efectuado por el directorio, la administración superior y otros miembros de la organización, basado en la estrategia y a lo largo de la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar la entidad y

administrar el riesgo dentro de los rangos de aversión al riesgo aceptado por la misma, para proveer una razonable seguridad en el logro de sus objetivos.

También tiene como objetivo el cumplimiento a las disposiciones emitidas por las regulaciones locales, por medio del establecimiento de una serie de acciones para fortalecer la administración integral de riesgos, que permitan identificar, medir, dar seguimiento, transferir y controlar las exposiciones de riesgos, así como, el cumplimiento de leyes, reglamentos y otras disposiciones legales. El Comité de Gestión Integral de Riesgos propondrá a Junta Directiva, para su aprobación, las políticas, procedimientos y sistemas para la administración integral de riesgos acordes al tamaño y complejidad de las operaciones de CrediQ.

8. Límites Globales de Exposición

Es el proceso por el cual se identifican el apetito de riesgo y los factores internos y externos que afectan a la Institución producto de sus objetivos estratégicos, los cuales se documentan en una matriz junto con los planes de acción mitigantes de cada una de las áreas que intervienen en el proceso de negocios de CrediQ.

En este proceso se deben determinar Indicadores Claves de Riesgo, los cuales deben estar alineados a los objetivos establecidos por CrediQ a nivel estratégico así como en cada uno de los procesos claves del negocio siguiendo la metodología de elaboración de Indicadores Claves de Riesgo propuesta más adelante.

9. Estructura Organizativa y Responsables de la Administración de Riesgos

En virtud de que la gestión de riesgos es responsabilidad de la Junta Directiva, dicho órgano de dirección designará esta función al Comité de Riesgos y este a su vez será informado por el Oficial de Riesgos mediante una agenda bimestral.

El Comité de Riesgos analizará la posibilidad de adquisición e implementación de herramientas y sistemas de apoyo a la gestión del riesgo, que exploten al máximo los avances metodológicos y

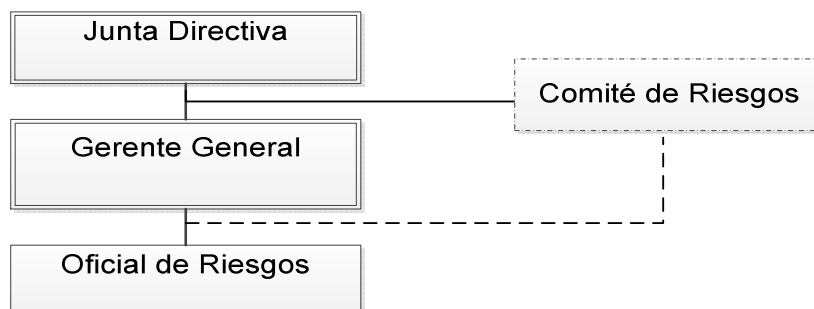
tecnológicos, y que sirvan de apoyo para que CrediQ tome las decisiones relacionadas con el riesgo de la forma más objetiva, ágil y eficiente posible.

El factor clave para alcanzar el mayor grado de eficiencia en la administración integral de riesgos, es el recurso humano. Por lo anterior, el personal deberá mantener el compromiso en la gestión adecuada de riesgos, asimismo este debe estar capacitado y preparado para el manejo, supervisión, seguimiento y toma de decisiones en el control de cada uno de los riesgos identificados y asumidos por la Institución. Para lograr este conocimiento y compromiso el Oficial de Riesgo deberá realizar un plan anual de capacitación a todo el personal.

Para poder llevar a cabo lo descrito anteriormente se conformará la Unidad de Riesgos la cual reportará al Gerente General y al Comité de Riesgos, el que estará conformado así:

Cargo CrediQ	Cargo en Comité
Presidente JD	Presidente
Director Independiente	Miembro
Gerente General	Miembro
Oficial de Riesgo	Secretario
Auditor Interno	Miembro con voz
Jefe de Cumplimiento	Miembro
Gerente de Finanzas	Miembro

La estructura organizacional para la Gestión de Riesgos se presenta a continuación:



10. Metodología de Administración de Riesgos

Para la oportuna y adecuada identificación así como la evaluación de riesgo se utilizará un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo, para que las metodologías sean efectivas, para ello es necesario la implementación de una cultura organizacional, que facilite la identificación, evaluación, control, monitoreo y seguimiento de los riesgos.

CrediQ deberá establecer indicadores o factores clave de riesgos por medio de la metodología de elaboración de indicadores o factores claves de riesgo los cuales deberán ser monitoreados mensualmente a través de una matriz (ver matriz de seguimiento de riesgos) que servirá como herramienta de seguimiento de los límites establecidos en las políticas y regulaciones existentes. En la presente propuesta de manual se incluyen unos indicadores preestablecidos, sin embargo estos pueden ser mejorados por la empresa. Adicionalmente, se incluye la metodología para la evaluación de riesgos la cual debe ser implementada para determinar la importancia de cada uno de ellos y sus planes de acción y mitigación.

Para CrediQ se tomará como base el proceso emitido por el Comité COSO, el cual se considera que está alineado con las etapas establecidas en este manual y establece mecanismos específicos para el proceso de gestión integral de riesgos. En el presente documento se encuentra expuesto más a detalle el proceso en el capítulo II, Descripción de los componentes de la gestión de riesgos empresariales basado en COSO-ERM

Para la administración de cada uno de los Riesgos CrediQ deberá establecer manuales por separado como son el Riesgo Operativo, Riesgo Reputacional, Riesgo Legal, Riesgo de Lavado de Activos, Riesgo de Crédito, Riesgos de Mercado, Riesgo Estratégico y Riesgo de Liquidez, los cuales deberán poseer una estructura similar a la planteada en el presente manual. Los aspectos generales a considerar se exponen a continuación:

10.1 Riesgo de Crédito: Riesgo Crediticio y de Concentración de Crédito, se define a la pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado o contraparte en las operaciones que efectúen las Entidades; el incumplimiento de sus obligaciones contractuales (crédito) en las condiciones y

plazos pactados. Mientras que la Administración de Riesgos de Créditos se define como el proceso que consiste en identificar, medir y controlar este riesgo. Las siguientes etapas deberán de mantenerse y en la medida de lo posible fortalecerse para disminuir el riesgo de crédito:

10.1.1 Evaluación del Deudor

La evaluación para el otorgamiento del crédito está determinado por:

- a. La Capacidad de Pago del Cliente Deudor,
- b. Sus Antecedentes Crediticios,
- c. Su Patrimonio Neto,
- d. Las Garantías Constituidas,
- e. El Importe de sus Obligaciones,
- f. El Monto de las Cuotas Asumidas con CrediQ, así como;
- g. Las clasificaciones asignadas por las otras empresas del sistema financiero.⁴⁴

Para los casos de Créditos a empresas se deberá considerar además, su entorno económico y la calidad de dirección de la empresa.

10.1.2 Proceso Operativo del Crédito

El Proceso Operativo del Crédito está conformado por dos procesos claramente definidos:

- a. El Proceso de Otorgamientos de Créditos, y
- b. El Proceso de Recuperación o Cobranza.

A su vez cada uno de estos procesos está dividido en etapas para facilitar su comprensión y tratamiento.

⁴⁴ Clasificación del Deudor con dos ó más Créditos en una Institución: En los casos que la responsabilidad de un cliente deudor con una misma institución incluya créditos de diversos tipos, su clasificación deberá basarse en la categoría de mayor riesgo. Esto podrá realizarse con la investigación por medio de Burós de Créditos que administren datos de historial de clientes.

Clasificación del Deudor en dos ó más Empresas del Sistema Financiero: En los casos que la responsabilidad que tiene un cliente deudor en dos ó más empresas del sector financiero incluya obligaciones que consideradas individualmente resulten con distintas clasificaciones, el cliente deudor será clasificado a la categoría de mayor riesgo que le haya sido asignado por cualquiera de las empresas cuyas créditos representen más del 20% en el sistema.

10.1.2.1 El proceso de Otorgamiento de Créditos

Está dividido en las siguientes etapas:

- a. Promoción de los Productos Crediticios.
- b. Solicitud de Crédito.
- c. Entrevista y Registros de Datos
- d. Validación de la Información.
- e. Análisis y Evaluación de Crédito.
- f. Aprobación.
- g. Formalización y Desembolso

10.1.2.2 El proceso de cobranza

Está dividido en las siguientes etapas:

- a. Seguimiento del Préstamo.
- b. Cobranza de la Mora.
- c. Reestructuración.
- d. Cobranza Judicial.

10.1.3 Identificación de los Riesgos de Créditos

10.1.3.1 Deficiencias en el Proceso de Crédito

Las deficiencias en el proceso de crédito es un Riesgo de Crédito que tiene una fuerte incidencia en el deterioro de las carteras de préstamos de las instituciones, y que conlleva a un constante aumento en los niveles de cartera vencida. Las deficiencias se presentan generalmente en cinco rubros principales que se detallan a continuación:

- a. Manual de Políticas de Crédito y en el Reglamento de Recuperación de Créditos: Un manual de políticas de otorgamiento de crédito incompleto, o desactualizado y no pertinente, estará expuesta a un serio Riesgo de Crédito.
- b. Recursos Humanos: si no se le da la debida importancia a este proceso y al rol que deben cumplir sus recursos humanos y por el contrario contrata a personal no calificado o asigna directivos y/o ejecutivos sin experiencia, no capacitados o sin identificación plena

con la empresa para desarrollar esta labor repercutirá en el incremento de riesgo de crédito.

c. **Proceso Operativo:** Un proceso complicado, engorroso, lento, extenso, mal definido, incorrectamente diseñado o simplemente no es uniforme en todas sus etapas no podrá mitigar el riesgo de crédito.

d. **Normatividad:** se deben conocer de la manera más técnica, justa y estándar las normas legales, emitidas principalmente por los órganos de supervisión y control y hacerlas del conocimiento para su aplicación por todas las áreas.

e. **Tecnología:** El proceso de crédito es una actividad en la cual se maneja una gran cantidad de información, ya sea por el volumen y diversidad de las transacciones, así como por la cantidad de clientes. Para manejar eficientemente esta gran cantidad de información se requiere el uso de un sistema de información (hardware actualizado y software bien diseñado) intensivo, centrales de riesgo, fax, teléfono, fotocopiadoras y otros dispositivos presentes en el mercado.

f. **Gestión Gerencial Ineficaz:** La Gerencia General y Gerencia Media tienen que manejar eficientemente los recursos humanos, materiales, financieros e informáticos de CrediQ, enfocado siempre al cumplimiento de sus objetivos y metas, para lo cual se deberá trabajar en planificada y organizada. Por lo tanto se debe conocer profundamente los aspectos técnicos y normativos de los créditos y cobranza para que se puedan adoptar las decisiones más acertadas.

Asimismo, la Unidad de Riesgo deberá realizar un seguimiento constante del desarrollo de los procesos de crédito, permanentemente debe de realizar consultas e informar a la Administración Superior, revisar reportes de los créditos y cobranzas, evaluar permanentemente la situación y comportamiento de su cartera de créditos, así como también a la situación que atraviesa cada uno de los sectores económicos del País e informar de los cambios en mención a la Unidad de Riesgos y a la Administración Superior.

10.1.4 Sobre endeudamiento

Las últimas investigaciones realizadas por las instituciones que otorgan préstamos bancarias han determinado que la principal causa de morosidad es el sobre endeudamiento de las personas e instituciones. Si el crédito que le otorga la empresa a un cliente no le alcanza para satisfacer una necesidad, es muy probable que acuda a otra institución para solicitar un nuevo crédito para poder pagar las otras deudas pendientes o caiga en mora y no puede hacerle frente a sus obligaciones.

10.1.5 Morosidad

La morosidad se produce cuando un cliente incumple el pago de su cuota en la fecha establecida. La morosidad es el Riesgo de Crédito que se presenta con mayor frecuencia y produce graves perjuicios económicos a la institución.

Cuando se otorga un crédito basado en la credibilidad del cliente y en su capacidad de pago, se asume que sus condiciones financieras permanecerán constantes, si estas condiciones varían negativamente, pueden ocurrir complicaciones en la capacidad de pago del cliente de acuerdo con lo previsto y pactado.

Los atrasos en los pagos de los créditos a CrediQ producen los siguientes efectos:

1. Se deja de percibir los ingresos producto de los intereses regulares del crédito, ésta reducción de los ingresos afectan los resultados financieros.
2. Se deja de recuperar la parte del capital prestado, esta falta en la recuperación del capital genera dos efectos:
 - a. Se ve comprometida la capacidad de otorgamiento de nuevos préstamos, por cuanto los fondos para atender esta operación proviene de financiamientos y de la recuperación de la cartera de crédito.
 - b. Desde el punto de vista de la salud financiera, se deberá cumplir lo establecido en la normativa contable pertinente y constituir por el saldo pendiente de los préstamos

la provisión de reserva correspondiente, y en caso que no se produzca el pago, CrediQ deberá asumir esta pérdida y constituir los respectivos saneamientos y fijar dentro de sus políticas de control interno, los procedimientos y medidas necesarias para llevar a cabo el castigo de sus cuentas incobrables, quedando evidenciado en las respectivas actas de Junta Directiva.

3. Crea una visión de tolerancia entre los clientes deudores, lo que agrava el problema.
4. Puede crear un problema de desconfianza entre los clientes.

10.1.6 Concentración de la cartera de crédito

La concentración excesiva de los recursos crediticios en unos pocos clientes, en un solo grupo económico o en un grupo de actividades de la economía, es contraria al principio de diversificación y es un factor importante que incide en el Riesgo de Crédito.

El Comité de Supervisión de Basilea, precisa que las empresas de intermediación financiera adopten dentro de su sistema de gestión acciones necesarias para administrar el riesgo de concentración crediticia. Por su parte la S.S.F. en la Norma Prudencial Bancaria 4-49 “Normas para la Gestión de Riesgo Crediticio y Concentración de Crédito” establece ciertos criterios que pueden ser aplicados por CrediQ para la administración de los mismos.

Adicionalmente, se puede adoptar una herramienta de control y medición del grado de concentración crediticia el que se está expuesta llamada Índice Herfindahl Hirschman (IHH)⁴⁵, el cual permite identificar problemas en la distribución de la cartera de préstamos, mediante la cuantificación del estado de la estructura del segmento crediticio en estudio.

Otros aspectos a considerar en relación a la concentración del riesgo de crédito:

⁴⁵El Índice Herfindahl Hirschman (IHH) es utilizado en el sector financiero para medir la concentración crediticia, por ejemplo uno de los bancos en el país que lo aplica es el Banco Hipotecario.

a) La sociedad inversionista y las emisoras, cuando la participación de la primera en la segunda es de al menos el diez por ciento del capital social.

Cuando la participación directa sea de más del cincuenta por ciento, las obligaciones o riesgos se tomarán como de la inversionista en su totalidad; pero cuando sea superior al diez por ciento sin exceder del cincuenta por ciento las obligaciones se tomarán en proporción a su participación en el capital social de la emisora.

En el caso de que la participación sea indirecta a través de una o más sociedades en las que la titularidad de las acciones sea de más del cincuenta por ciento, las obligaciones se tomarán como de la inversionista en su totalidad; de lo contrario las obligaciones se tomarán como de la inversionista en proporción a su participación en el capital social de la emisora.

En el caso de sociedades con inversiones recíprocas, siempre que la inversión de al menos una sea en exceso del diez por ciento, las obligaciones de ambas se tendrán como del grupo en el cien por ciento.

La determinación de la deuda del grupo utilizando los procedimientos antes descritos, se hará hasta concentrar en una entidad económica todas las obligaciones.

b) Las sociedades con accionistas en común con una participación de más del cincuenta por ciento del capital social. En este caso todas las obligaciones de cada una de las sociedades se imputarán al grupo en su totalidad.

c) Los otorgados al socio, las sociedades colectivas y las sociedades en comandita cuando el socio responda en estas sociedades en forma solidaria. En estos casos todas las obligaciones de cada una de las sociedades y las del socio solidario se imputarán al grupo en su totalidad.

d) Las sociedades sometidas a control común, el cual se entiende como la capacidad

de dirigir las políticas financieras y de operación de una empresa, para obtener beneficios de sus actividades. En este caso todas las obligaciones de cada una de las sociedades se imputarán al grupo en su totalidad.

10.1.7 Giros de negocios

Cuando CrediQ otorga créditos a sus clientes, debe de tener en cuenta el giro de negocio que realiza el cliente, ya que este, representa también un factor de riesgo.

Hay tres sectores que comprenden los negocios a los cuales se dedican las empresas y personas naturales clientes:

- a. Comercio,
- b. Servicios, e
- c. Industria,

Y dentro de cada uno de ellos hay una serie de actividades.

Cada giro de negocio tiene un determinado nivel de riesgo, algunos tienen un nivel crítico, la mayoría un riesgo moderado y otros tiene un riesgo leve. El riesgo está determinado por condiciones climáticas (agricultura, pesca, servicios, et), estacionales, importaciones, sobreproducción, demanda, recesión, políticas gubernamentales, competencia, vigencias, costos, ubicación, tecnología, mercado, precio, costumbres, etc.

10.1.7 Situación Económica del País

Cuando el país atraviesa por una situación recesiva muy crítica, se adiciona al análisis de crédito lo siguiente:

- a. El fuerte desempleo,
- b. La capacidad adquisitiva reducida de las personas que trabajan,
- c. Los escasos márgenes financieros que tienen los industriales y comerciantes.

Toda esta delicada situación económica, afecta directamente a CrediQ y representa también un factor de riesgo a tener presente de forma permanente.

10.1.8 Política de Gobierno

El último factor de riesgo crediticio tratado es el referente a las políticas de gobierno, como por ejemplo la regulación de tasas de interés, situación que en nuestro país se ha querido impulsar el establecimiento de un techo a la tasa de interés. Este u otra regulación debería ser incorporada en el análisis de riesgo de crédito de la empresa.

10.1.9 Registro de Préstamos en Cobranza Judicial

Son los créditos de clientes morosos a los cuales CrediQ les ha iniciado una demanda judicial. En la cuenta créditos en cobranza judicial se registra el capital a partir de la fecha en que se inicia el proceso judicial para su recuperación.

Los intereses y comisiones devengados de los créditos en cobranza judicial se registran en las respectivas cuentas de orden.

10.1.10 Seguimiento de los Riesgos de Crédito

I. Indicadores de morosidad

Este índice nos señala el grado de morosidad que registra la cartera de créditos de la empresa, éste indicador es eficaz para el monitoreo interno de la sanidad de la cartera, y además es comparable con los del sistema financiero, para determinar los volúmenes de la industria.

En virtud de lo anterior es importante que la Unidad de Riesgo realice los cálculos periódicamente de dichos indicadores y establezcan la tendencia, asimismo deberán

disponer las medidas correctivas pertinentes en caso de que estos reflejen incrementos progresivos o se encuentren en niveles superiores que los niveles promedios de la industria. Es importante además que los indicadores de morosidad calculados sean comparados con periodos iguales de años anteriores, así como con otras instituciones de similar característica y tamaño.

Una herramienta muy difundida y práctica que debe mantener para la administración de riesgo CrediQ y para realizar el seguimiento y control son los reportes de morosidad. Sin embargo es recomendable que se evite el abuso de impresiones, por cuestiones de costo y porque su contribución en el control del Riesgo de Crédito pierde su efectividad.

Para que los reportes de morosidad se conviertan en una valiosa herramienta de seguimiento y control del Riesgo de Crédito, primero se debe contar con un buen sistema informático y segundo se debe de haber realizado un análisis y diseño exhaustivo y muy profesional de la información crediticia que se quiere controlar. Las personas encargadas del seguimiento créditos y la cobranza morosa deben emitir reportes de morosidad de acuerdo con sus requerimientos y a las gestiones de cobranza que van a realizar.

II. Indicadores de cobertura de reserva

Este indicador determina el nivel de protección adoptado por CrediQ en el cumplimiento de la normativa de evaluación, calificación y provisión de saneamiento de créditos. Un nivel adecuado es cuando el índice sea mayor al 100% de la cartera vencida.

III. Estructura de la cartera de crédito

Una forma eficiente de realizar el seguimiento del riesgo de créditos es a través del análisis de la estructura de la cartera de crédito de la empresa. Este tipo de información es sumamente importante, ya que nos permitirá conocer el peso que representan los créditos agrupados por tipo de créditos y producto tanto en monto como en número, de la misma forma se puede determinar la estructura de los créditos morosos.

Conociendo la estructura de la cartera de créditos se podrá determinar la concentración, el comportamiento crediticio y el riesgo de crédito que tiene la empresa y se podrá establecer las medidas preventivas y correctivas pertinentes para manejar en forma eficiente y al menor riesgo la cartera de crédito.

IV. Control de Créditos a Directivos, Empleados y Funcionarios

Los directivos, funcionarios y empleados de la empresa como un cliente más, requiere créditos para satisfacer sus necesidades y requerimientos personales. Sin embargo, dada la delicada y estratégica relación que tienen con la entidad, deben ser sujetos de un control más estricto para evitar suspicacias y también como una sana medida de control.

V. Análisis de Cosechas⁴⁶

CrediQ para analizar la evolución de la cartera en un período determinado en relación a los incumplimientos observados en ese período deberá establecer análisis de cosecha a fin de monitorear la tendencia de los créditos y el efecto de factores que influenciaron su desarrollo o cambio en este período.

Factores de Riesgo:

- a. Exposición crediticia de Grupos Económicos y Partes Relacionadas.
- b. Concentración crediticia en los 20 principales deudores.
- c. Variación mensual del Saldo de Cartera por producto.
- d. Indicador de Mora
- e. Cobertura de mora corporativa 110% para deudores con mora mayor a 3 cuotas.
- f. Deslizamiento de la cartera en los tramos de mora y categorías.
- g. Seguimiento mensual de la suficiencia o insuficiencia de reserva

⁴⁶ Para nombrar este tipo de análisis los encargados de evaluar riesgos, lo tomaron de la palabra “cosecha” del ámbito vinícola, destacando cierta analogía entre la variación de la calidad del vino en un período determinado a raíz de cambios en ella por factores externos.

- h. Seguimiento mensual del endeudamiento a deudores del límite corporativo en los casos que aplique (10% sobre el capital pagado)
- i. Identificación y análisis de las variables financieras y de capacidad de pago de los principales deudores que inciden en el incremento de Reservas para Créditos e Intereses de Dudosa Recuperación.
- j. Elaboración de una ficha a los principales deudores que identifique las características del deudor y garantías para determinar el riesgo a que está expuesta CrediQ en caso de incumplimiento de pago.

10.2 Riesgo de Liquidez: Para gestionar este Riesgo se deberá contar con un manual que indique las políticas que servirán de guía para identificar, medir y controlar este riesgo. Además, CrediQ deberá establecer mecanismos adecuados para fondear sus operaciones, tales como: obtención de préstamos bancarios con instituciones locales, internacionales y banca de desarrollo. Asimismo se podrá emitir papel bursátil para la obtención de fondos buscando entre otras cosas delimitar el riesgo inherente de cada área.

Los objetivos a cumplir por medio de la administración del Riesgo de Liquidez son:

- a) Establecer los elementos principales para medir y administrar la liquidez;
- b) Identificar los motivos y causales en los que CrediQ, pudiera incurrir en iliquidez;
- c) Reducir la probabilidad del desarrollo de situaciones adversas irreversibles vinculadas a liquidez;
- d) Salvaguardar la capacidad de CrediQ, en el cumplimiento de sus obligaciones;
- e) Definir las políticas de inversión, financiamiento, diversificación y fuentes de fondeo;

Con el propósito de mitigar el Riesgo de Liquidez, Tesorería podrá actuar en determinados negocios estratégicos, mediante:

- i. Establecer las tasas de interés en créditos otorgados por la institución.
- ii. Mantener relaciones favorables con los Bancos, proporcionando una fuente emergente de fondos para combatir cualquier momento de iliquidez,
- iii. Mantener un estrecho y confiable contacto fortaleciendo la relación de financiamiento.

10.2.1 Procedimientos a seguir en caso de sobrepasar los límites inesperados en la exposición del riesgo de liquidez

Para la definición de límites frente a niveles máximos de exposición al riesgo de liquidez se establecen los siguientes procedimientos:

- a)** Implementar planes de captación por medio de la emisión en bolsa de títulos, que amortigüen la iliquidez emergente.
- b)** Venta de Activos (Cartera Activa), con precio a la par.
- e)** Proceder a la ejecución inmediata del plan de contingencia, descrito en este manual

10.2.2 Escenarios de Estrés

Se deben realizar escenarios de estrés, que reflejen situaciones complejas pero plausibles, de iliquidez. La construcción de escenarios debe realizarse tomando en cuenta información histórica y situaciones proyectadas, contando siempre con un respaldo estadístico y metodológico. Dichas situaciones deben considerar escenarios específicos a los que CrediQ está expuesta, esperando normalizar la situación en un plazo no mayor a 30 días.

Se establecen dos niveles de estrés, de gravedad descendente.

Nivel 1:

Mora, Cartera de Crédito.

Si la recuperación de los créditos vigentes disminuye en un 50%, la Gerencia de Cobros intensificará las estrategias de recuperación de la cartera de crédito en mora, a fin de controlar el contagio de la misma.

Nivel 2:

Retiro, cancelación o renovación de líneas de financiamiento

Si por decisión en la evaluación de renovación o contratación de líneas de fondeo (sobre las cuales no se tienen otras opciones disponibles) las instituciones con las cuales CrediQ posee o recae su fondeo cancelan las mismas.

Mora, Cartera de Crédito

Si la recuperación de créditos en mora, en sus distintas categorías, disminuye, la Gerencia de Crédito intensificará las estrategias de recuperación de la cartera de crédito en mora, quedará bajo el criterio del comité ejecutivo la decisión para el desembolso de nuevos créditos.

10.2.3 Indicadores de Alerta Temprana

La Unidad de Tesorería, la Unidad de Riesgos y el Comité de Activos y Pasivos deben permanentemente evaluar los indicadores de alerta temprana y determinar las medidas que se consideren necesarias para su atención. Ejemplos de las alertas tempranas son las siguientes:

- Rápido crecimiento de activos, comparado con el aumento de los pasivos
- Aumento considerable de la concentración de activos o pasivos
- Deterioro significativo de la calidad crediticia y la liquidez de los activos
- Costos de deuda y de fondeo crecientes
- Cambios desfavorables en las condiciones de las contrapartes de financiamiento

10.2.4 Plan de Contingencia para la Ilíquidez

Es de vital importancia el flujo de información interno y una clara definición de funciones, entre los distintos departamentos de la institución.

Al momento de un déficit de flujo de efectivo u otra situación análoga, que pueda generar riesgos de ilíquidez y que implique incumplimiento a las presentes políticas internas y obligaciones con terceros por parte de CrediQ, se tomarán las siguientes acciones:

- A) El Gerente General o el Comité de Activos y Pasivos, convocará al Comité Ejecutivo para informar la situación real e invocar la ejecución del Plan de Contingencia.
- B) El Comité Ejecutivo se constituirá bajo el carácter de Comité de Crisis
- C) Puesta en marcha y acciones del personal:

I. Acción de Tesorería:

- Cuantificar la necesidad de requerimiento de fondos para la cobertura total de las obligaciones inmediatas.

- Negociar financiamientos en términos favorables para la recuperación de la liquidez.

II. Acción Gerente General:

- Dictar las normas para la ejecución del plan de contingencias.
- En caso de ser requerido aprobará la venta oportuna de activos.

III. Acción de Jefe de Cobros:

- Ejercer un riguroso análisis a la situación de cobros, para propiciar la generación de efectivo.

- Se implementara horario de 12 horas para cobros.

IV. Acción de Jefe Sistemas:

- Permanecer atento ante la necesidad de generación de cualquier reporte requerido por la Gerencia General, Tesorería y Riesgos.
- Velar por que los medios de comunicación e informáticos cumplan a cabalidad durante el periodo de crisis.

V. Acción Oficial de Riesgos:

- Velar por que cualquier acción tomada durante el periodo de crisis cumpla siempre y sin excepción con los términos regulatorios.

VI. Acción Gerente de Operaciones:

- Agilizar la ejecución de las instrucciones emitidas por la Gerencia General o Tesorería

10.2.5 Reportes Gerenciales y Contables

Para efectos de medir la liquidez dentro de la institución, Tesorería generará semanalmente, el Reporte **DASHBOARD** e información relacionada con la conformación de los activos y pasivos. Debe además contar la institución con información respecto de los grandes proveedores de fondeo y los detalles y razones de concentración de créditos. Estos reportes deben ser presentados y analizados en el Comité de Activos y Pasivos.

Factores de Riesgo:

1. Concentración y tendencia de los 20 primeros deudores
2. Calce de plazos para determinar brechas entre obligaciones pasivas y derechos sobre los activos.
3. Índice de liquidez
4. Flujo de Efectivo
5. Nivel de endeudamiento comparado con el sector económico, la cual servirá para ver la dependencia de fondeo externo comparado con la competencia en general.

10.3 Riesgo de Mercado: Estará a cargo de Finanzas se deberá evaluar los efectos que factores como inflación y variables macroeconómicas como PIB, liquidez de la economía, desempleo y todos aquellos que podrían influir externamente en el entorno de CrediQ.

10.4 Riesgo Tasa de Interés: Estará a cargo de Finanzas quien se encargará del establecimiento y monitoreo de tasas de interés pasivas y activas por medio del Comité de Activos y Pasivos (COAP), tomando como referencia la situación económica de CrediQ, los objetivos de rentabilidad y el comportamiento de las variables macroeconómicas y del sector económico de CrediQ

Factores de Riesgo:

1. Margen financiero mensual y su tendencia.
2. Diferencial de tasas ponderadas activas y pasivas, para analizar el comportamiento o la ganancia o pérdida en los ingresos por intereses y el costo de capital prestado.
3. Indicador valor patrimonial en riesgo (20% sobre Recursos Propios)
4. Indicador de riesgo de volatilidad de tasas (5% sobre Recursos Propios)
5. Análisis trimestral mediante pruebas de tensión con el objeto de percibir el comportamiento de la empresa ante eventos adversos como pueden ser, recesiones, salidas de capital, etc.

10.5 Riesgo Operativo: Se identificarán los principales riesgos a los que se encuentran expuesta CrediQ y se elaborará un mapa de riesgos y se clasificarán por categorías de riesgos, con un nivel de detalle, que permitirá identificar de forma puntual el evento de riesgo, en que segmento del

proceso se presenta y a que unidad de negocio corresponde la debida implementación de los controles existentes propuestos.

Dada la importancia de una adecuada gestión y supervisión del riesgo operacional para generar un efectivo desempeño y estabilidad de las actividades de CrediQ deberá crear un Manual de Gestión de Riesgo Operativo el cual tendrá por objetivo establecer una guía para la adecuada administración de este riesgo. Lo anterior debe cumplir con la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo y otras normativas que normen el riesgo operacional

Factores de Riesgo: Estadística mensual de pérdidas por líneas de negocios.

1. Determinación del impacto y frecuencia de las pérdidas por líneas de negocios.
2. Rotación de ejecutivos claves.
3. Cuentas Contables no conciliadas y/o depuradas que puedan generar la presentación de cifras no razonables en sus estados financieros

10.6 Riesgo Legal: Para gestionar este riesgo se contará con asesores Jurídicos Externos, quienes revisarán y garantizarán la capacidad legal para ejercitar los derechos derivados de las operaciones de la Institución. Para ello, se debe revisar que la documentación utilizada como soporte de las operaciones hacia terceros, se encuentre redactada en los términos suficientes para que CrediQ pueda ejercer sus derechos y que estos estén conforme a las normas protección al consumidor. Las fuentes generadoras de este riesgo son:

- a) Riesgo contractual: Es la eventualidad de pérdida derivada de que los derechos y obligaciones en una relación contractual (que incluye garantías reales) no sean adecuados o resulten deficientes para una recuperación
- b) Riesgo de litigio: Se puede entender la eventualidad de pérdida derivada de resoluciones jurisdiccionales o administrativas desfavorables.
- c) Riesgo Regulatorio: Riesgo que una operación no pueda ser ejecutada por prohibición, limitación de la legislación del país, o por error en la interpretación de la misma. Esto incluye además el

impacto por incumplimiento con leyes, normas u otras regulaciones que establezcan lineamiento a seguir por CrediQ.

Factores de Riesgo:

1. Estatus de demandas en contra de la institución (incluye análisis de probabilidad de pérdidas)
2. Inventario de los contratos proformas de operaciones activas y pasivas y la fecha de actualización para darle seguimiento y cumplimiento a las obligaciones de los mismos.
3. Seguimiento de las garantías en proceso de Inscripción, y de las causas que impidan el registro de alguna de las garantías y disminuir el riesgo de que por información incompleta o errónea no se puedan inscribir y al momento de hacer valer la garantía, ésta no pueda ser recuperada.
4. Seguimiento de los reclamos pendientes de pago por las aseguradoras a favor de CrediQ.
5. Seguimientos y estadísticas de multas de los entes supervisores (ministerio de hacienda, defensoría del consumidor, etc)

10.7 Riesgo Estratégico: Se efectuará un seguimiento mediante un mapeo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de CrediQ, y del comportamiento de las variables macroeconómicas y de la competencia que anticipan y gestionan la aparición de cambios en el entorno que afecten la estrategia de CrediQ.

La rentabilidad de las operaciones efectuadas por las áreas de negocios deben estar relacionadas con el nivel de riesgo asumido en cada producto, respetando los criterios de seguridad y responsabilidad que en todo momento deberán observar los funcionarios de la institución, para con los accionistas, acreedores de la misma y partes interesadas de la empresa.

Factores de Riesgo:

1. Seguimiento al cumplimiento de las iniciativas estratégicas.
2. Crecimiento económico del país versus crecimiento de CrediQ.
3. ROA del mes y su tendencia
4. ROE del mes y su tendencia
5. Índice de adecuación de Capital
6. Índices de eficiencia como son: margen bruto de utilidad, rentabilidad sobre ventas, utilidad por acción, eficiencia operativa etc.

10.8 Riesgo Reputacional: CrediQ deberá contar con un manual específico que tiene como objetivo establecer lineamientos que permitan conocer la importancia de la gestión de riesgo reputacional como parte de las buenas prácticas gerenciales, y brindar información a los diferentes grupos de interés.

Factores de Riesgo:

- Seguimiento mensual de la estadística de reclamos de los clientes.
- Seguimiento de Índice de Satisfacción de Cliente por área y tipo de producto.

10.9 Riesgo Tecnológico: CrediQ deberá contar con un manual de Normas y Políticas de Tecnologías de la Información, el objetivo de este manual será establecer las normas, políticas y procedimientos de tecnologías de la Información y Comunicación, en cuanto a la protección de sus activos, accesos y protección de la información, explicando las recomendaciones y personas que participan en el desempeño del cumplimiento de la política.

Dentro de las políticas que complementan la gestión de riesgo tecnológico que CrediQ debería tener aprobadas están las siguientes:

1. Políticas de seguridad física
2. Políticas para normar el control de acceso
3. Políticas para normar la encriptación de información
4. Políticas de uso de Internet
5. Políticas de confidencialidad

Factores de Riesgo:

1. Estadística de interrupciones, fallas que alteran el buen servicio a los clientes.
2. Seguimiento al control de desactivación de usuarios por retiro de personal.
3. Seguimiento a la asignación de roles de conforme al perfil de responsabilidades.
4. Piratería informática, conocida como hacking

Para mitigar este riesgo CrediQ debe elaborar un plan de contingencia (de continuidad de negocio) el cual debe estar actualizado cada año. Sobre el riesgo tecnológico es necesario desarrollar

procedimientos para el resguardo de la información crítica, siguiendo buenas prácticas internacionales de calidad y seguridad en la información.

10.10 Riesgo de lavado de activos y financiamiento al terrorismo: Posibilidad de incurrir en pérdidas derivada del uso indebido de servicios y productos financieros ofrecidos por la Institución, así como la inhabilidad de CrediQ para detectarlos, prevenirlos y mitigarlos.

Factores de Riesgo:

1. Clientes investigados por la Superintendencia del Sistema Financiera (SSF) y la Fiscalía General de la República dando un resultado positivo en respuesta dichos entes.
2. Clientes en procesos de privación de dominio por ende incurrir en pérdidas a la Institución.
3. Cantidad de alertas de operaciones sospechosas.
4. Cantidad de Reporte de Operaciones Sospechosas enviados a la Unidad de Investigación Financieras de la Fiscalía General de la República.

11. Estrategia de corto, mediano y largo plazo

Este manual establece como estrategia de corto plazo la identificación y establecimiento de una metodología de los riesgos gestionados por la organización con sus respectivos indicadores, como estrategia de mediano plazo la mitigación de los mismos a través de planes de acción y como largo plazo llegar a una adecuada administración de los mismos cumpliendo los límites y planes de acción generando un ambiente basado en gestión integral de riesgos.

Para CrediQ se tomará como base el proceso emitido por el Comité COSO, el cual se considera que está alineado con las etapas establecidas en este manual y establece mecanismos específicos para el proceso de gestión integral de riesgos. En el presente documento se encuentra expuesto más a detalle el proceso en el capítulo II, Descripción de los componentes de la gestión de riesgos empresariales basado en COSO-ERM.

12. Matriz de Seguimiento de Riesgos

Para efectos de medición y tener un panorama integral de los riesgos de CrediQ y que sirva de base para la implementación de los controles se elaborará una matriz donde se establecen los factores de riesgos, el porcentaje de participación de cada factor y de cada riesgo en la determinación del riesgo institucional, esta matriz constituye el instrumento básico para la medición, monitoreo y control del riesgo.

Asimismo se contará con parámetros para determinar el riesgo inherente, los cuales están comprendidos de 1 a 3 siendo uno (1) el riesgo leve y (3) el riesgo crítico. La matriz se actualizará trimestralmente o cuando las condiciones de CrediQ y el mercado lo ameriten, el responsable de esta actualización es el Oficial de Riesgos, con base a información que proporcionen las diferentes áreas y la evaluación de riesgos por procesos y será revisada por el Comité de Riesgos.

La participación y nivel de riesgos se establecerán tomando en cuenta la participación o efecto de cada uno de los factores de riesgo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, impacto en operaciones, probabilidad y velocidad de ocurrencia del evento de riesgo. El detalle de la matriz y el proceso de evaluación se encuentran en esta propuesta en el numeral 4.4 Proceso de Evaluación de Riesgo y Matriz de Seguimiento.

13. Límites y autorizaciones

Los límites y autorizaciones se establecen de acuerdo con la política corporativa, las regulaciones existentes y el apetito a riesgo que desea la Junta Directiva, y se definen los límites siguientes:

- a) El requerimiento de Cobertura de Garantías para las operaciones crediticias como propuesta deberá estar relacionada a la prima establecida en las condiciones de financiamiento pero la cobertura mínima deberá ser del 100%
- b) El valor crediticio de las garantías diferentes a vehículo se propone que sea del 90% del valor del avalúo realizado por un profesional inscrito en el registro de valuadores que lleva la Comisión.

- c) El cálculo de provisiones para activo de riesgo puede hacerse con base a los parámetros de categorización requeridos por el Sistema Financiero, sin embargo; para dar una mayor cobertura la Institución, tiene como política corporativa una cobertura mínima del 110% sobre la cartera que tenga 3 o más cuotas atrasadas, así mismo se deberá constituir o tener constituida el 100% de reserva para los créditos que serán castigados.

- d) Como indicador de alerta se propone un indicador de liquidez del 20%.

Los límites señalados anteriormente como propuesta pueden ser revisados por Junta Directiva por aspectos estratégicos, o por cambio en las condiciones económicas del sector económico donde opera la institución.

14. Evaluación de los Controles

Para evaluar los controles se utilizará la técnica de evaluación de diseño y efectividad de controles, se refiere al uso de cuestionarios que contienen una serie de preguntas ponderadas según el nivel de riesgo que permitirá trasladar evaluaciones cualitativas a una métrica cuantitativa. Esta evaluación se deberá efectuar tomando en cuenta los riesgos identificados en los indicadores claves de riesgo y la matriz de seguimiento de riesgos.

Una de las ventajas de la Evaluación de Riesgo efectuada a través de esta técnica es que es clara y transparente y de fácil evaluación, por parte de la Unidad de Riesgos, y de seguimiento para la Auditoría Interna. Un punto relevante de esta técnica es que responde rápidamente a cambios en el entorno de negocios, o a la aparición de nuevos productos, lo que permitirá adaptar lo nuevo a medida que va surgiendo, agregando preguntas o cambiando otras, sin necesidad de esperar a que se materialice alguna pérdida.

El uso de preguntas ponderadas y basadas en riesgo debe ser llenado y completado en conjunto por las Unidades de Negocio y la Unidad de Riesgos y debe estar orientada recabar información respecto al nivel de los generadores de riesgo y la calidad de los controles establecidos para cada categoría de riesgo.

a. Parámetros de medición del desempeño del control

1. El control es aplicado en forma correcta de acuerdo a como fuera diseñado.
2. El control está operando pero a veces no es aplicado de la forma correcta.
3. El control a veces se aplica.
4. El control no se aplica, o se aplica en forma incorrecta.

b. Mecanismo de Comunicación y Divulgación

El mecanismo de comunicación a utilizar corresponderá a reuniones regulares, programas de capacitación para obtener retroalimentación acerca de los límites e indicadores asignados, cumplimientos y factores de riesgo que afectan a CrediQ, así como el seguimiento a los mitigantes implementados en la cultura de Riesgo en cada una de las áreas.

15. Responsabilidades y funciones de las partes relacionadas con la administración integral de riesgos

Para una adecuada gestión integral de riesgos, es necesario definir las funciones y responsabilidades a todos los participantes en la cadena de gestión de riesgos.

15.1 Funciones y Responsabilidades de la Junta Directiva

El Directorio deberá tener un alto involucramiento para una efectiva gestión de riesgos. Además las funciones y/o responsabilidades establecidas en leyes, regulaciones y estatutos de la Institución, son responsables de:

- a. Aprobar el plan de implementación para una efectiva gestión integral de riesgos y sus actualizaciones.
- b. Aprobar el Manual Integral de Riesgos y adoptar las políticas generales de gestión de riesgos límites de exposición para los distintos riesgos.
- c. Aprobar los recursos necesarios para el adecuado desarrollo de la gestión integral de riesgos, a fin de contar con la infraestructura, metodología y personal apropiado.
- d. Aprobar las metodologías y herramientas para la gestión de riesgos.

- e. Asegurar que Auditoría Interna verifique el proceso de gestión del riesgo operativo.
- f. Seleccionar y nombrar el comité de riesgos y cualquier otro comité que tenga que ver con la administración de riesgo.
- g. Requerir a la gerencia para su evaluación, reportes periódicos sobre los niveles de exposición de los diferentes riesgos, sus implicaciones y las actividades relevantes para su mitigación y/o adecuada administración.
- h. Conocer los principales riesgos asumidos por la institución, y definir el límite de tolerancia al riesgo en los casos que aplique.
- i. Asegurarse que la institución cuenta con una efectiva gestión de riesgos.
- j. Aprobar las medidas correctivas a propuesta del Comité de Riesgos.
- k. Asegurar que la Unidad de Riesgos cuente con los recursos y la independencia suficientes para su labor, y que su actividad alcanza a toda la organización.
- l. Monitorear periódicamente el estado de los riesgos de la institución y promover la toma de acciones correctivas y su seguimiento.
- m. Cualquier otra que implique una mejor gestión integral de riesgos

15.2 Funciones y Responsabilidades de la Gerencia

A fin de cumplir con sus responsabilidades, la Gerencia deberá realizar por lo menos las siguientes Funciones:

- a. Actuar diligentemente en la puesta en funcionamiento de las disposiciones que en materia de administración de Riesgo que apruebe el Directorio.
- b. Mantener un adecuado flujo informativo a los integrantes del Directorio, así como al Comité de Gestión de Riesgos.
- c. Promover una activa cultura de gestión de riesgos en la organización, lo cual abarca la inclusión del tema en los planes de capacitación de la institución.
- d. Asegurar que exista una adecuada separación entre quienes operan y quienes hacen el seguimiento del riesgo.
- e. Dirigir la implementación del sistema de gestión de riesgos.
- f. Realizar un seguimiento permanente con base en la información suministrada por la Unidad de Riesgos y las áreas operativas, sobre el estado de las exposiciones al riesgo de la institución.
- g. Presentar al Directorio las propuestas de las políticas, límites y herramientas a ser utilizadas en

la gestión de riesgos.

- h. Proponer al Directorio el proyecto de Manual Integral de Riesgos y sus actualizaciones.

15.3 Funciones Responsabilidades del Comité de Gestión de Riesgos

Asesorará la Junta Directiva en el establecimiento de políticas, objetivos, límites y procedimientos para la administración de riesgos. Así mismo, establecerá programas de seguimiento del Plan de Gestión de Riesgos Inherentes y de los Procedimientos de Operación y Control, así como de los niveles de tolerancia de los diferentes riesgos, de acuerdo con las condiciones de mercado.

El Comité de Riesgo es la instancia asesora y de coordinación de temas de Riesgo así como de su gestión. Las resoluciones que dicte el Comité de Riesgo serán de observancia obligatoria hacia el interior de la Institución y sus funciones están comprendidas en su reglamento, tendrá al menos las funciones siguientes:

- a. Informar la Junta Directiva al menos bimensualmente sobre las actividades desarrolladas en materia de gestión de riesgos.
- b. Proponer al Consejo de Administración, para su aprobación, las políticas, procedimientos y sistemas para la administración integral de riesgos.
- c. Proponer los niveles de tolerancia y límites prudenciales para cada tipo de riesgo.
- d. Asegurarse que las herramientas utilizadas para la gestión de riesgos se encuentran debidamente documentadas y corresponden al tipo y complejidad de las operaciones de CrediQ.
- e. Analizar las propuestas sobre actualización de las políticas, procedimientos y sistemas y proponer a Junta Directiva, cuando proceda, la actualización de estos.
- f. Definir la estrategia general para la implementación de las políticas, procedimientos y sistemas aprobados para la administración integral de Riesgos y su adecuado cumplimiento
- g. Analizar la información que le remita la Unidad de Riesgos sobre el nivel de cumplimiento de las políticas y procedimientos aprobados, incluyendo los límites prudenciales para cada tipo de riesgo, así como evaluar las causas de los incumplimientos que hubieren y proponer a la Junta Directiva acciones a adoptar con relación a dichos incumplimientos.
- h. Evaluar el desempeño del Oficial de Riesgos, el cual deberá quedar debidamente documentado.
- i. Proponer planes de contingencia los cuales serán sometidos a la aprobación del Consejo de

administración. .

- j. Revisar anualmente, el plan anual de la gestión de riesgos, y elevarlo al Directorio para su aprobación.
- k. Conocer de parte del encargado de la Unidad de Riesgos un informe detallado del seguimiento de las exposiciones a riesgos y el detalle de estos.
- l. Otras que le asigne el Junta Directiva.

15.4 Responsabilidad del Comité de Auditoría

Es el órgano que servirá de apoyo a la gestión que realiza la Junta Directiva respecto de la implementación y supervisión del control interno de CrediQ y en la toma de decisiones referentes al control de los riesgos y al mejoramiento de los mismos.

15.5 Funciones de la Unidad de Riesgos

La función de la Unidad de Riesgos está dedicada a la coordinación de la gestión Integral de Riesgos, y en caso que las características y complejidad de las operaciones de la institución así lo requieran, se le dotará del recurso humano y estructura necesaria conforme al perfil de riesgo y complejidad de los mismos. El funcionario asignado como Oficial de Riesgo por ningún motivo podrá tener responsabilidades ni funciones operativas, ni realizar, cerrar o promover negocios de la institución, en este último apartado podrá orientar a cada unidad a identificar los riesgos en forma conjunta y ayudar a establecer límites dependiendo del apetito de riesgo por unidad de negocios.

La Unidad de Riesgos tendrá las funciones siguientes:

- a. Proponer al Comité de Riesgos las políticas, procedimientos y sistemas para la administración integral de riesgos que incluyan niveles de tolerancia, metodologías, herramientas, límites prudenciales y otros mecanismos de control de la exposición total e individual por tipo de Riesgo.
- b. Proponer al Comité de Riesgos, los planes de contingencia o continuidad de operaciones para su aprobación según el tipo de riesgo de que se trate.
- c. Revisar, al menos anualmente, las políticas, procedimientos y sistemas, así como proponer su actualización al Comité, atendiendo los cambios en las condiciones del mercado, en la situación

de la Institución, en el nivel de exposición a los riesgos o cuando lo requiera la normativa.

- d. Difundir las políticas, procedimientos y sistemas aprobados para la administración integral de riesgos, de forma que su contenido y objetivos sean comprendidos por todo el personal involucrado en operaciones que impliquen riesgo para la CrediQ.
- e. Reportar al Comité periódicamente, sobre la exposición total e individual por tipo de riesgo en las principales líneas de negocio, los cambios sustanciales de tales exposiciones, su evolución en el tiempo y el cumplimiento de límites prudenciales, así como proponer al Comité las medidas correctivas correspondientes.
- f. Verificar e informar al Comité, periódicamente, sobre el nivel de cumplimiento de las políticas y procedimientos aprobados para la administración integral de riesgos.
- g. Identificar las causas de los incumplimientos a las políticas y procedimientos aprobados, si los hubiere, incluyendo las correspondientes al incumplimiento de los límites prudenciales para cada tipo de riesgo, determinar si dichos incumplimientos se presentan en forma reiterada, informar sus resultados al Comité y proponer las medidas correctivas, debiendo mantener registros históricos sobre tales incumplimientos.
- h. Medir y monitorear los riesgos de acuerdo a las metodologías, herramientas o modelos aprobados.
- i. Analizar el riesgo inherente y los mitigantes por establecer de los nuevos productos y servicios propuestos por las unidades de negocios.
- j. Realizar monitoreo de las tendencias macroeconómicas, financieras, sectoriales y de mercado.
- k. Impartir capacitación para todo el personal de CrediQ en el tema de riesgos.
- l. Establecer los sistemas de comunicación, que servirán para mantener informados a todos los empleados en materia de gestión de riesgos.
- m. Elaborar un plan anual de la gestión de riesgos y presentarlo a su aprobación al Comité de Riesgos antes del 30 de noviembre de cada año.
- n. Presentar semestralmente Junta Directiva una reseña de las actividades desarrolladas con respecto a la gestión de riesgos.

15.6 Función de Auditoría Interna

Asesorar y dar apoyo a la Junta Directiva en evaluación y seguimiento a las materias de: Gobierno Corporativo, Sistemas de control interno administrativo y Financiero-Contable, incluyendo los sistemas de cumplimiento de las normativas legales y reglamentarias aplicables.

La Auditoría Interna, en la estructura debido a su independencia, es responsable de la evaluación y aseguramiento de la funcionalidad y eficiencia de la Gestión de Administración Integral de Riesgos así como de realizar actividades de consultoría para apoyar a la organización. Las responsabilidades fundamentales incluyen, pero sin limitar:

- a. Evaluaciones independientes del cumplimiento con las políticas de administración de riesgos.
- b. Razonabilidad de las cifras e indicadores que respaldan los reportes de riesgos.
- c. Concordancia en cuanto a la razonabilidad de las evaluaciones y mediciones de riesgos.
- d. Evaluaciones de la eficiencia de los planes de continuidad de negocio y planes de contingencia.
- e. Revisar que exista un mecanismo de divulgación del Manual Integral de Riesgos y de los riesgos asociados de la Institución.
- f. Supervisión y evaluación del sistema de control interno en áreas específicas, incluido el sistema administrativo contable, para obtener la fiabilidad de la información financiera y otros hechos significativos.
- g. Evaluar la efectividad, eficiencia y seguridad de los sistemas de información, su funcionamiento y el desarrollo de herramientas de supervisión para la adecuada operatividad de los sistemas de control interno.
- h. Evaluar el proceso de elaboración de información financiera y su divulgación.
- i. Examinar y valorar regularmente, de forma independiente, la idoneidad y efectividad del proceso de Gestión Integral de Riesgos de CrediQ.
- j. Constatar la implantación real de las políticas y procedimientos establecidos.
- k. Informar al Directorio, a través del Comité de Auditoría de cualquier debilidad relevante que haya detectado como consecuencia de los análisis realizados y proponer soluciones alternativas
- l. Constatar que los auditores externos de la Institución incluyan en su evaluación anual la revisión de las funciones de Gestión de Riesgos y sus resultados.

16. Responsabilidades de Otras Áreas

Los principios, normas y procedimientos diseñados en CrediQ orientados a identificar y administrar los riesgos deben ser conocidos y asumidos por todas las áreas y funcionarios involucrados de la Institución, para lograr una gestión y control integral de los mismos, es por ello, que el éxito de la buena administración depende de lograr sinergias entre los departamentos y alcanzar mayor eficiencia en la Gestión Integral de Riesgos; consecuentemente es primordial impulsar la cultura de empoderamiento de riesgo, y contar con personal comprometido y capacitado en el conocimiento de los riesgos inherentes de su área, lo cual dependerá en gran medida de la habilidad, eficiencia y cooperación entre los diferentes departamentos, de forma tal que cada uno administre y controle los riesgos, en concordancia con los objetivos establecidos, como mínimo se requiere lo siguiente:

- a. Conocer el Manual Integral de Riesgos, las políticas generales y los límites de exposición que se deben gestionar, mitigar y cumplir por parte de la Institución.
- b. Identificar y administrar las exposiciones al riesgo en su área de actividad e informarlas a la Unidad de Riesgos de CrediQ.
- c. Identificar los procesos críticos de su área y velar porque estos estén actualizados.
- d. Establecer en conjunto con la Unidad de Riesgos, indicadores claves de riesgos que afecten el logro de los objetivos de su unidad para determinar controles que mitiguen el impacto de estos.
- e. Evaluar la efectividad de los controles y determinar las mejoras requeridas de estos en las exposiciones y apetito al riesgo de cada área.
- f. Cumplir con los límites establecidos en las políticas y regulaciones.
- g. Conocer las regulaciones aplicables a las actividades diarias y velar por su estricto cumplimiento.
- h. Alertar y reportar a la Unidad de Riesgos sobre desfases o insuficiencias de las políticas o normas existentes.

17. Plan Anual de Gestión de Riesgos

El plan anual de gestión de riesgos debe incluir como mínimo lo siguiente.

- a. Actividades a implementar en caso de ser necesario para mejorar la administración de los principales riesgos.
- b. Herramientas o tecnologías a calcular y/o desarrollar en el año

- c. Actividades a desarrollar en áreas específicas de acuerdo a su nivel de importancia.
- d. Actividades de capacitación para la Unidad de Riesgo y del personal en general sobre Riesgos.
- e. Recursos económicos necesarios para desarrollar las anteriores actividades.
- f. Revisión y actualización de políticas por parte del control enmarcadas en los macro-procesos de la institución.