

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LA DIVISIÓN DE RIESGOS EN
FINANCIERA CREDINKA EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 2013 - 2018**

Trabajo de suficiencia profesional
presentado por la Bachiller:

Flores Solis, Lisset Pamela

para optar el Título Profesional de

**Licenciado en Administración de
Empresas**

Asesor: Dr. Vargas Espinoza Luis

Arequipa- Perú

2020

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DICTAMEN DE BORRADOR DE TRABAJO DE SUFICIENCIA
PROFESIONAL**

Visto el expediente E-068464 presentado por la Señorita:

LISSET PAMELA FLORES SOLIS

Solicitando dictamen de su Borrador de Trabajo de Suficiencia Profesional titulado:

"INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LA DIVISION DE RIESGOS EN FINANCIERA
CREDINKA EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 2013-2018"

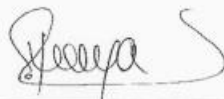
Luego de realizar una revisión y análisis minucioso se emite el siguiente dictamen:

Aprobado (X) Aprobado con observaciones () Rechazado ()

OBSERVACIONES:

Sin Observaciones.

Arequipa, 20 de julio del 2020



Dr. Luis Vargas Espinoza
Código: 1697

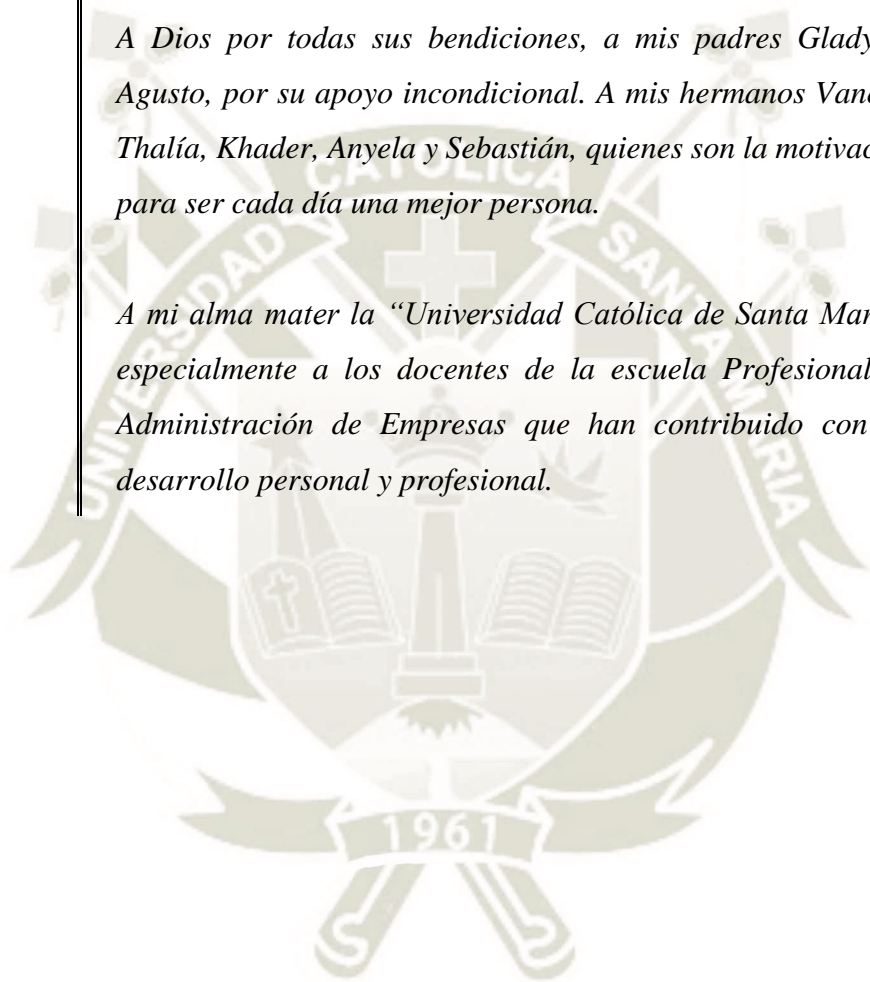


Dr. Ernesto Vera Ballón
Código: 0238

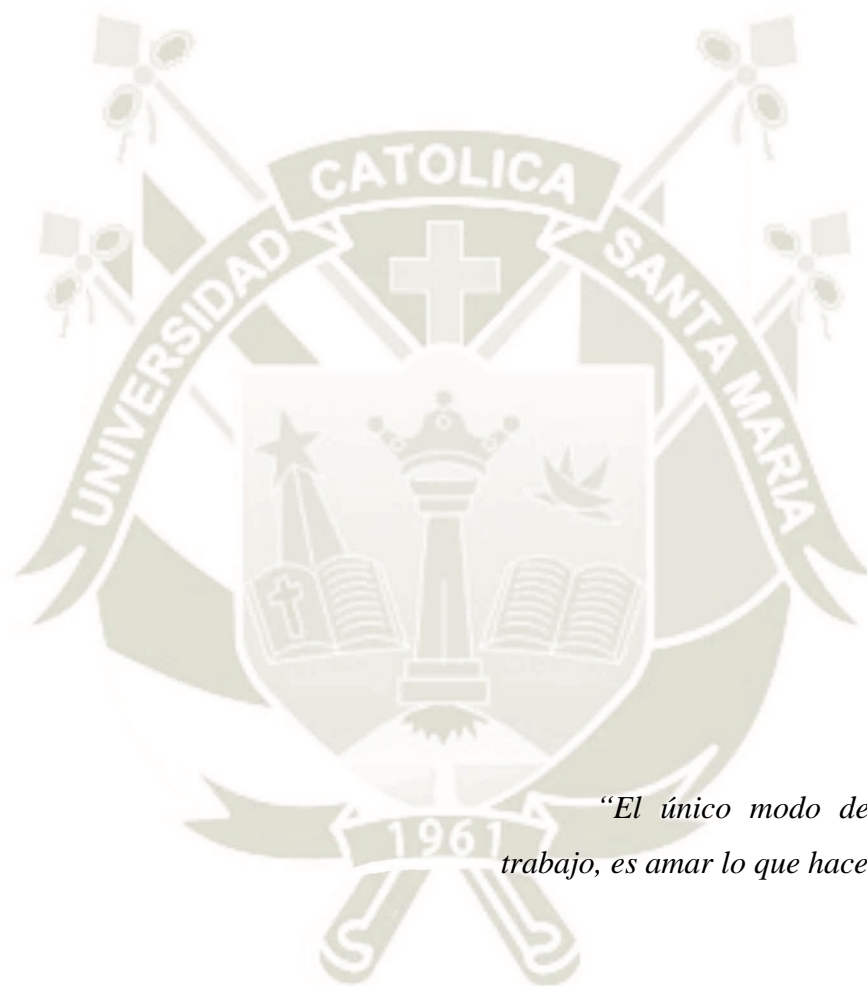
AGRADECIMIENTOS

A Dios por todas sus bendiciones, a mis padres Gladys y Augusto, por su apoyo incondicional. A mis hermanos Vanesa, Thalía, Khader, Anyela y Sebastián, quienes son la motivación para ser cada día una mejor persona.

A mi alma mater la “Universidad Católica de Santa María” especialmente a los docentes de la escuela Profesional de Administración de Empresas que han contribuido con mi desarrollo personal y profesional.



EPÍGRAFE



*“El único modo de hacer un gran
trabajo, es amar lo que haces”*

Steve Jobs

RESUMEN

Financiera Credinka es una empresa financiera que tiene por objeto el otorgamiento de créditos principalmente a pequeñas y microempresas. En esta compañía formé parte de la División de Riesgos desde el año 2013 hasta el 2018, periodos en los que ocupé diversos cargos, principalmente en gestión de riesgos de crédito. En esta línea, el objetivo de este informe es presentar las mejoras que se implementaron en la gestión del marco de apetito y tolerancia al riesgo de crédito, cuando estuve en el Departamento de Riesgo de Crédito. Se eligió esta actividad, y las tareas relacionadas con esta, debido a que la evidencia empírica muestra que las compañías que contaban con marcos sólidos de apetito al riesgo, fueron también las menos afectadas por la crisis financiera del 2008. Por este motivo, entidades internacionales como la FSB (Financial Stability Board) y SSG (Senior Supervisors Group) recomiendan su implementación. A nivel nacional, la SBS (Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs) también exige que las entidades financieras implementen, dentro de sus políticas para la gestión de riesgos, niveles de apetito y tolerancia al riesgo de crédito. Por tanto, implementar mejoras para fortalecer su gestión, permite contribuir con la creación de valor en la empresa. Cabe precisar que la evaluación se enfocó en el marco de apetito por riesgo de crédito, debido a que constituye el principal riesgo al que se expone la financiera.

El informe se ha estructurado en cinco capítulos. En el capítulo uno se presenta información sobre la financiera; en el capítulo dos se desarrolla la metodología aplicada y la literatura sobre el marco de apetito al riesgo; en el capítulo tres se muestra la estructura organizacional de la compañía, los cargos desempeñados y las funciones desempeñadas. Finalmente, en los capítulos cuatro y cinco se presentan las mejoras que se implementaron en el marco de apetito al riesgo de la empresa, y las conclusiones y recomendaciones, respectivamente.

Palabras claves: Riesgo crediticio, SBS, apetito al riesgo y gestión de riesgos.

ABSTRACT

Financiera Credinka is a financial company that aims to provide loans mainly to small and micro enterprises. In this company I was part of the Risk Division from 2013 to 2018, periods in which I held various positions, mainly in credit risk management. In this line, the objective of this report is to present the improvements that were implemented in the management of the appetite and tolerance framework for credit risk, when I was in the Credit Risk Department. This activity was chosen, and the tasks related to it, because empirical evidence shows that the companies that had solid frameworks for risk appetite were also the least affected by the 2008 financial crisis. For this reason, international entities such as the FSB (Financial Stability Board) and SSG (Senior Supervisors Group) recommend its implementation. At the national level, the SBS (Superintendence of Banking, Insurance and Pension Funds) also requires that financial institutions implement, within their risk management policies, levels of appetite and tolerance for credit risk. Therefore, implementing improvements to strengthen their management allows them to contribute to the creation of value in the company. It is worth mentioning that the evaluation focused on the credit risk appetite framework, since it constitutes the main risk to which the financial company is exposed.

The report has been structured in five chapters. Chapter one presents information on the financial; Chapter two develops the applied methodology and the literature on the risk appetite framework; Chapter three shows the organizational structure of the company, the positions held and the functions performed. Finally, chapters four and five present the improvements that were implemented within the framework of the company's risk appetite, and the conclusions and recommendations, respectively.

Keywords: Credit risk, SBS, risk appetite and risk management.

INTRODUCCIÓN

Las entidades financieras que más se vieron afectadas por la crisis financiera de 2008 fueron aquellas que no tenían formalmente establecido un marco de apetito por riesgo sólido o porque no contaban con mecanismos de control efectivos que aseguren su cumplimiento (Senior Supervisors Group, 2009). Actualmente las entidades microfinancieras del sistema financiero peruano presentan debilidades en el desarrollo e implementación de un marco de apetito por riesgo (MAR) efectivo, que les permita conocer si su perfil de riesgo está alineado o no a los tipos y niveles de riesgo que están dispuestas a asumir o soportar. Esto se debe a que no cuentan con un MAR sólido, lo cual representa una importante brecha de gestión de riesgo de crédito, puesto que las expone a posibles grandes pérdidas, ante la ocurrencia de escenarios externos adversos, o la realización de actividades cuyos riesgos se encuentran por encima del riesgo que pueden soportar.

Por ello, la Superintendencia de Banca y Seguros determinó que las entidades financieras que operen en el mercado financiero peruano deben contar con documentos normativos se deben definir niveles de apetito y tolerancia al riesgo de crédito (SBS, 2011). Asimismo, los reguladores exigen la implementación de nuevos procesos para fortalecer la gestión integral de que involucra la declaración de apetito por riesgo (Financial Stability Board, 2013).

Según SBS (2008), la Gerencia de Riesgos tiene como función principal gestionar una seguridad razonable, es decir prevenir los sucesos que puedan convertirse en impactos financieros importantes, a consecuencia de la incertidumbre del futuro, por ende, la identificación de potenciales eventos debe ser gestionadas de acuerdo a los niveles de apetito y tolerancia al riesgo, bajo éste enfoque es relevante presentar este informe que reúne mi experiencia en la División de Riesgo, con el fin de contribuir con el fortalecimiento de la gestión de riesgos y creación de valor en la empresa.

Tabla de Contenidos

RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	vii
CAPITULO I CAMPO MATERIA DEL INFORME	1
1. Campo Materia Del Informe	2
1.1. Descripción de las Empresas	2
1.1.1. Reseña Histórica	2
1.1.2. Estructura Accionaria	2
1.1.3. Pilares Estratégicos y Segmentos de Negocios	3
1.1.4. Segmentos de Negocios	4
1.1.5. Situación Económica Financiera	4
1.1.6. Gestión de Riesgos	6
CAPITULO II METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO	7
2. Metodología y Marco Teórico	8
2.1. Enunciado del Informe	8
2.1.1. Metodología Empleada	8
2.1.2. Método Descriptivo	8
2.2. Objetivos del Informe	8
2.3. Diseño Técnico y Resolución De Datos	9
2.3.1. Técnicas e Instrumentos	9
2.3.2. Recursos	9
2.3.3. Campo de Verificación	11
2.4. Estrategia	12
2.5. Programación Del Informe	13
2.6. Marco Referencial	13
2.6.1. Antecedentes	13

2.6.2.	Definiciones _____	14
2.6.3.	¿Qué es el Marco de Apetito al Riesgo? _____	15
2.6.4.	Principios para la Implementación de un Marco Efectivo _____	16
2.6.5.	Marco Regulatorio _____	17
2.6.6.	¿Por qué las Entidades Financieras deben Implementar un MAR? _____	18
<i>CAPITULO III DESCRIPCIÓN DE TODA EL ÁREA DE TRABAJO</i> _____		20
3.	Descripción de Toda el Área de Trabajo _____	21
3.1.	Descripción del Área de trabajo _____	21
3.1.1.	Organigrama Funcional _____	21
3.1.2.	División de Riesgos _____	23
3.1.3.	Departamento de Riesgo de Créditos _____	23
3.1.4.	Departamento de Central de Créditos _____	24
3.2.	Descripción de cargos desempeñados y funciones _____	25
3.2.1.	Funciones y Metas Alcanzadas de Analista de Riesgo en el Dpto. de Mercado y Liquidez _____	26
3.2.2.	Funciones y Metas Alcanzadas de Analista de Admisión y Seguimiento _____	27
3.2.3.	Funciones y Metas Alcanzadas de Supervisor de Seguimiento _____	28
3.2.4.	Funciones y Metas Alcanzadas de Analista de Seguimiento de Portafolio _____	29
<i>CAPITULO IV APORTES Y MEJORAS EN EL TRABAJO</i> _____		32
4.	Aportes y Mejoras en el Trabajo _____	33
4.1.	Descripción del Área de trabajo _____	33
4.2.	Brechas Identificadas en el Marco de Apetito por Riesgo _____	33
4.2.1.	Brechas Identificadas en el Marco de Apetito por Riesgo _____	33
4.2.2.	Mejoras Implementadas en el Marco de Apetito al Riesgo _____	35
4.2.3.	Impacto de Mejoras Implementadas en el Marco de Apetito al Riesgo _____	36
<i>CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i> _____		37
5.	Conclusiones y Recomendaciones _____	38
5.1.	Conclusiones _____	38

5.2. Recomendaciones	40
<i>Referencias</i>	41



Lista de Tabla

Figura 1. Misión, Visión y Valores _____	3
Figura 2. Objetivos Estratégicos de Financiera Credinka _____	3
Figura 3. Organigrama Estructural de Financiera Credinka _____	22
Figura 4. Organigrama Funcional de las División de Riesgos _____	23
Figura 5. Organigrama Funcional del departamento de Riesgo de Crédito _____	24
Figura 6. Organigrama Funcional del departamento de Central de Créditos _____	25
Figura 7. Puestos desempeñados en e Financiera Credinka _____	25



Lista de Figuras

Tabla 1. Estructura Accionistas de Financiera Credinka _____	2
Tabla 2. Detalle de Recursos Materiales _____	10
Tabla 3. Detalle de Recursos Financieros _____	10
Tabla 4. Programación del Informe _____	13





CAPITULO I
CAMPO MATERIA DEL INFORME

1. Campo Materia Del Informe

1.1. Descripcion de las Empresas

1.1.1. Reseña Histórica

Financiera Credinka S.A. es una empresa financiera cuyo core de negocio es el otorgamiento de créditos principalmente a pequeñas y microempresas, tanto a personas naturales como jurídicas. Surge de la fusión entre Financiera Nueva Visión, empresa arequipeña, que inició operaciones en 1998, y CRAC Credinka, que operaba en el mercado desde 1994. Asimismo, en el 2016, Credinka absorbe la CRAC Cajamarca ampliando su cobertura en la región de Cajamarca y La Libertad (Class & Asociados, 2019).

En la actualidad Credinka es una financiera que tiene presencia en 15 regiones del país con 73 oficinas de atención, siendo su objetivo su expansión en zonas de poca presencia de entidades del sistema financiero (Memoria Financiera Credinka, 2018).

1.1.2. Estructura Accionaria

Al 31 de diciembre de 2018 la composición accionaria de Financiera Credinka es la siguiente:

Accionistas	Acciones	Valor nominal	Capital	Participación
Diviso grupo financiero S.A.	125,583,641	S/ 1.00	S/ 125,583,641	82.34%
Danish microfinance partners K/S	12,574,903	S/ 1.00	S/ 12,574,903	8.24%
Accion gateway fund, llc	12,574,903	S/ 1.00	S/ 12,574,903	8.24%
Otros	1,784,710	S/ 1.00	S/ 1,784,710	1.17%
Total	152,518,157	S/ 1.00	S/ 152,518,157	100%

Tabla 1. Estructura Accionistas de Financiera Credinka.

Tomado de Memoria anual 2018 de Financiera Credinka.

1.1.3. Pilares Estratégicos y Segmentos de Negocios

La misión, visión y valores determinados por Financiera Credinka en el planeamiento estratégico que se presenta de forma anual detallados en la siguiente figura, tiene como objetivo establecer metas y objetivos trazados por el Directorio en conjunto con su plana gerencial.

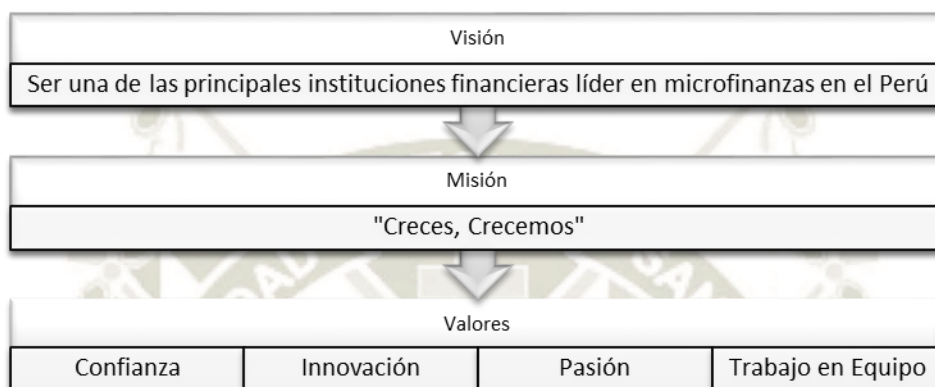


Figura 1. Misión, Visión y Valores.

Tomado de Memoria anual 2018 de Financiera Credinka.

Para el año 2018, la Financiera, en su plan estratégico, definió cinco objetivos estratégicos, los cuales se detallan en la siguiente figura. De esta manera se busca lograr un desarrollo equilibrado en la empresa, tanto en las perspectivas de rentabilidad, crecimiento, calidad de cartera, servicio al cliente y eficiencia.

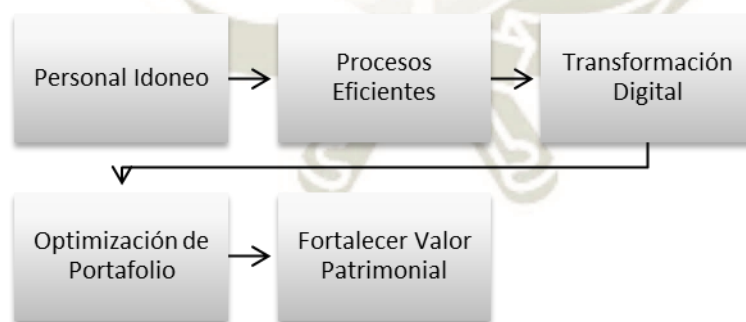


Figura 2. Objetivos Estratégicos de Financiera Credinka.

Tomado de Memoria anual 2018 de Financiera Credinka.

1.1.4. Segmentos de Negocios

Credinka se encuentra enfocado en otorgar créditos a pequeñas y microempresas principalmente en zonas rurales. Sus operaciones van dirigidas básicamente a tres perfiles de público objetivo; (i) el microempresario con nulo o limitado acceso a la banca tradicional de los niveles socioeconómicos D y E; (ii) el pequeño empresario formal de los niveles socioeconómicos B y C y (iii) personas naturales o jurídicas ahorristas de los niveles socioeconómicos A y B (Pacific Credit Rating,2018).

1.1.5. Situación Económica Financiera

Al cierre de diciembre 2018, Credinka tiene un total de activos por S/ 58,919 millones a diciembre de 2018, obteniendo un crecimiento interanual de 9.8%. Mientras que los pasivos totales cerraron en S/ 50,006 millones, mayor en 9.5% con respecto al año antecesor (Pacific Credit Rating,2019).

El crecimiento del portafolio de créditos en el 2018 incremento en de 9.6% con respecto a diciembre 2017, registrando un total de S/ 47,994 millones, manteniendo la tendencia creciente mostrada en los últimos 5 años. Asimismo, en línea con su mercado objetivo al corte de la evaluación se mantiene una concentración en el segmento de pequeña empresa (49.0%), mientras que los segmentos de microempresa y créditos de consumo representaron el 22.3% y 14.3% del total, respectivamente. Por su parte, los préstamos a medianas empresas, hipotecarios, corporativos y a grandes empresas representaron el 8.1%, 4.3%, 1.8% y 0.1% restante. Además, el crecimiento del portafolio esta evocada a los sectores de mediana y pequeña empresa fueron los que tuvieron los crecimientos más importantes, 115.8% y 7.3% respectivamente (Pacific Credit Rating,2019).

La tasa de morosidad alcanzada por Credinka al cierre de diciembre 2018 es de 5.8%, mayor en 6 puntos porcentuales comparado con el 2017, con un nivel de cobertura global de la cartera de alto riesgo de 80.86%, lo que a su vez implica una descubertura de provisiones sobre la cartera de alto riesgo que involucra 6.10% del patrimonio contable, tomando en cuenta que el nivel de garantías que respalda la cartera de alto riesgo determina un menor requerimiento de provisiones (Class & Asociados,2019).

El capital social de Financiera Credinka a diciembre del 2018 fue S/ 152.52 millones, y el nivel patrimonial fue S/ 143.98 millones, dicha reducción se explica por las pérdidas acumuladas por S/ 5.05 millones (3.31% del capital social) y por el resultado del ejercicio S/ -17.95 millones. La ratio de capital global a diciembre del 2018 fue 14.62% (15.30% a diciembre del 2017).

Los ingresos financieros de Credinka se incrementaron en 9.5% con respecto al periodo anterior, ascendiendo a S/ 181.3 millones, impulsados principalmente por los ingresos por intereses de créditos directos, los que se expandieron en 10.2%, debido en parte a la reconversión de tasas, incrementando las tasas activas y reduciendo las pasivas.

Por su parte, los gastos financieros ascendieron ligeramente hasta S/ 49.9MM (+1.0%), por lo que el margen bruto se incrementó en 13.1%. Sin embargo, dado que las provisiones por créditos indirectos mostraron un avance importante de 18.2%, derivado principalmente del crecimiento de la cartera, el incremento del margen financiero neto fue menor al avanzar en 11.4%, pasando de representar el 52.4% de los ingresos por intereses en dic-17 a 53.3%, siendo el indicador más alto del periodo de estudio de los últimos cuatro años (Pacific Credit Rating, 2019).

El resultado de Operaciones Financieras (ROF), mostró un decrecimiento importante de 74.0%, explicado por los importantes niveles de gastos administrativos que mantienen desde el 2015; por consiguiente, el margen operacional avanzó en 12.0%, representando el 53.3% de los ingresos operativos¹⁵ de la Financiera (dic-17: 52.2%). Consecuentemente, los ratios de eficiencia de operativa con relación al margen financiero total y bruto, 73.3% y 78.8% respectivamente, se encuentran por encima del sector, 50.3% y 56.1% respectivamente, al cierre del 2018 (Pacific Credit Rating, 2019).

La pérdida neta al cierre de diciembre del 2018 cerró en S/ 18 millones, en consecuencia, los resultados netos negativos ocasionaron el retroceso en el margen neto ubicándose en -9.6% (dic.2017: -10.6%) y en diversos indicadores de rentabilidad anualizados, los cuales se ubicaron en -11.1% para el ROE y -1.8% para el ROA. (Class & Asociados, 2019).

1.1.6. Gestión de Riesgos

Por la naturaleza de sus operaciones, la Financiera está expuesta a riesgos de mercado, crédito, liquidez, operacional, de reputación y estratégico, principalmente. De estos riesgos, el principal es el riesgo de crédito, debido a que su cartera bruta representa aproximadamente el 74% de sus activos, según la información reportada por la Superintendencia de Banca Seguros y AFPs (SBS) a diciembre de 2019. Por tanto, la gestión efectiva de este riesgo es uno de los pilares para la creación de valor en la compañía.





CAPITULO II
METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO

2. Metodología y Marco Teórico

2.1. Enunciado del Informe

“Informe de Experiencia Profesional en la División de Riesgos en Financiera Credinka en el Periodo Comprendido Entre 2013-2018”.

2.1.1. Metodología Empleada

El informe técnico es un documento que describe el proceso o los resultados de una investigación o el estado del problema técnico. Asimismo, es una exposición de hechos dirigidos a alguien en torno a un asunto o cuestión, por lo que el informe hace referencia a una realidad (Morán, 2017).

2.1.2. Método Descriptivo

Para la elaboración del presente informe se toma el método descriptivo, para detallar las actividades de gestión de los periodos que exige la norma de la universidad. Asimismo, en el informe se detalla las actividades y metas alcanzadas en función al periodo del informe, en el cual se considera los siguientes puntos:

- Temporalidad del informe.
- Cargo desempeñado.
- Funciones realizadas según el plan de actividades designadas.
- Informe de experiencia Profesional.

2.2. Objetivos del Informe

- Describir las actividades en la experiencia del ejercicio profesional en los puestos ocupados en la División de Riesgos en Financiera Credinka en el periodo comprendido de los años 2013 – 2018.
- Describir las principales mejoras que se implementaron frente a las brechas identificadas en el desempeño de las funciones realizadas en la División de Riesgo.

2.3. Diseño Técnico y Resolución De Datos

2.3.1. Técnicas e Instrumentos

2.3.1.1. Técnica de la Observación

Para la recolección y elaboración del informe se recurre a la técnica de la Observación, al respecto se puede indicar que “la observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada” (Bernal, 2010, p.257).

La tipología que se utilizará en el informe es Observación Participante, donde el observador es parte de la situación. Una de las premisas del investigador que opta por tal técnica de obtención de información es que debe estar el mayor tiempo en la situación que se observa, con el propósito de conocer de forma directa todo aquello que a su juicio puede constituirse en información para el estudio (Cerdeña, 1998, citado en Bernal, 2010).

2.3.1.2. Instrumentos

Por el tipo de observación de la función profesional realizada se ha considerado los siguientes instrumentos:

- Papeles de trabajo de informe.
- Manuales de Organización de las tareas inherentes asignadas para el cargo.

2.3.2. Recursos

2.3.2.1. Humanos

Para la elaboración del informe de experiencia profesional existe la participación directa y responsable:

- Bachiller en Administración de Empresas Lisset Pamela Flores Solis.

2.3.2.2. Materiales

Para el desarrollo del informe se requiere la consideración de los siguientes materiales:

Categoría	Detalle	Cantidad
Materiales	Libros Virtuales	10 unidades
Servicios	Servicios de computación	50 horas
	Trámites administrativos documentarios	5 tramites de servicio
	Derechos administrativos	5 pagos
	Otros	Por determinar

Tabla 2. Detalle de Recursos Materiales.

2.3.2.3. Financieros

Para el desarrollo del informe se requiere la consideración del siguiente fondo financiero:

categoría	Capacidades humanas	Cantidad	Costo S/
Personal	Participación personal en la formulación y elaboración del informe	150 horas	6,000
Materiales	Libros Virtuales	10 unidades	1,000
	Servicios de computación	50 horas	100
Servicios	Trámites administrativos documentarios	5 trámites	100
	Derechos administrativos	5 pagos	1,400
	Otros		400
Total			9,000

Tabla 3. Detalle de Recursos Financieros.

2.3.3. Campo de Verificación

2.3.3.1. Unidad De Estudio e Informe

El presente informe se compone de cinco capítulos según la normatividad que exige el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Administración de Empresas para detallar las actividades desarrolladas (2013-2018) de experiencia profesional en:

- Institución : Financiera Credinka S.A.
- Sede : Oficinas Administrativas.
- Cargos : - Analista de Admisión y Seguimiento - Dpto. Central de Créditos.
- Supervisor de Seguimiento – Dpto. de Central de Créditos.
- Analista de Seguimiento de Portafolio – Dpto. de Riesgo de Crédito.

2.3.3.2. Ámbito

Localización geográfica del 2013 a 2017:

- Región de : Arequipa
- Provincia de : Arequipa
- Distrito de : Jose Luis Bustamante y Rivero

Localización geográfica del 2017 a 2018:

- Región de : Lima
- Provincia de : Lima
- Distrito de : San Isidro

2.3.3.3. Temporalidad Dimensión Temporal

Tiempo que comprende el presente informe de experiencia profesional:

- Periodo 01 de octubre de 2013 hasta 31 de diciembre del 2018.

2.4. Estrategia

Para la realización del informe se considera las especificaciones en el Reglamento de Grados y Títulos que exige la Facultad de Ciencias Económico Administrativas en el acápite de la modalidad de trabajo informe, para ello se ha considerado las siguientes etapas:

- Recolección de información.
- Organización de la información.
- Preparación del informe preliminar.
- Aprobación del borrador.
- Redacción el Informe final.
- Presentación y sustentación del informe.

La redacción del informe se precisa en forma objetiva cada contenido que se expresa en el índice de contenidos, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- a. La formulación y elaboración del informe es de entera responsabilidad de la titulada, como demostración del ejercicio de las labores desempeñadas en la institución donde labora, como parte del ejercicio profesional para la cual fue formada en la Universidad.
- b. El informe considera los requisitos que exige la Escuela profesional de Administración de Empresas en el reglamento de Grados y Títulos.
- c. En el informe se detalla los requerimientos mínimos tanto del lugar, temporalidad y la función donde se realizó el ejercicio profesional.

2.5. Programación Del Informe

ACTIVIDADES	1º periodo				2º periodo				3º periodo			
	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S
Diseño del Plan de Informe												
Estructura de contenido.												
Preparación del Informe												
Revisión del Informe preliminar												
Revisión del informe												
Corrección de observaciones												
Informe final												
Presentación												
Sustentación												

Tabla 4. Programación del Informe.

2.6. Marco Referencial

En este capítulo se desarrollará el marco teórico de un tema que en el sector financiero se conoce como *Apetito al Riesgo*, debido a que, para la elaboración del informe de servicios, se ha elegido como tema las actividades relacionadas con la evaluación del marco de *apetito y tolerancia al riesgo de crédito*. En este sentido, se presentará los antecedentes que justifican su implementación, las definiciones de los principales términos utilizados, el significado de *apetito por riesgo*, los principios que se deben considerar para su implementación, el marco regulatorio que promueve su incorporación y los beneficios de implementarlo.

2.6.1. Antecedentes

Por la naturaleza de sus negocios, las entidades financieras están expuestas a diversos tipos de riesgo, dentro de los cuales destacan: (a) el riesgo de crédito, (b) riesgo operacional, (c) riesgo de mercado y liquidez, por lo que estas deben implementar políticas, metodologías, procedimientos, modelos y sistemas de información para la gestión integral de estos riesgos, que permitan su mitigación, o inclusive su eliminación. Por otro lado, además del ICAAP (Internal Capital Assessment Process), uno de los componentes de este enfoque global es el

marco de apetito por riesgo, o MAR, cuya implementación es fundamental, ya que constituye una herramienta integral y prospectiva para definir los niveles y tipo de riesgos que una empresa está dispuesta a asumir en su búsqueda de creación de valor; además, permite a la Alta Dirección, evaluar si su perfil de riesgo (riesgo real o actual) es consistente con los objetivos planteados, implementándose planes de acción y protocolos para corregir posibles desviaciones (Conejos, 2018).

Por otro lado, uno de los insumos de este marco de apetito por riesgo son los indicadores de riesgos y sus respectivos límites de apetito, tolerancia y capacidad de riesgo, los cuales deben estar correctamente definidos para que el MAR sea efectivo como mecanismo para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa (Financial Stability Board [FSB], 20013).

2.6.2. Definiciones

A continuación, se define los términos asociados al MAR, como son apetito al riesgo, tolerancia al riesgo, capacidad de riesgo y perfil de riesgo.

- ✓ **Apetito de riesgo:** “responde a la cuestión del nivel de riesgo (¿cuánto?). Es el nivel de riesgo y los tipos de riesgo que la entidad desea asumir para la consecución de sus objetivos y los planes de negocio, en este nivel se produce el equilibrio aceptable para la entidad entre rentabilidad y riesgo” (Conejos, 2018, p. 19).
- ✓ **Tolerancia al riesgo:** es aquel umbral o nivel de alerta que, en caso de superarse, se podrían poner en peligro la continuidad del negocio de una empresa (Conejos, 2018).
- ✓ **Capacidad de riesgo:** Ser refiere al nivel máximo de riesgo que una institución financiera puede asumir, dado su nivel actual de recursos, antes de incumplir las restricciones determinados por el capital reglamentario y las necesidades de liquidez, el ambiente operativo y sus obligaciones (FSB, 2013).
- ✓ **Perfil de riesgo:** nivel de riesgo que una entidad está asumiendo en un determinado momento, el cual se compara con el apetito al riesgo de forma permanente, con el objetivo de verificar si se alinea o no con la estrategia definida (Conejos, 2018).

2.6.3. ¿Qué es el Marco de Apetito al Riesgo?

Para la FSB, el Marco de Apetito por Riesgo, se define como aquel marco que: “incluye las políticas, procesos, controles y sistemas mediante los cuales se establecen, comunican y monitorean el apetito por el riesgo. Incluye la declaración del apetito por el riesgo, los límites de riesgo y un esquema de los roles y responsabilidades de los que supervisan la implementación y el monitoreo del MAR. De esta definición, resalta la visión integral con la que se debe implementar esta herramienta de gestión, ya que la mayoría de entidades, y gestores de riesgos, a menudo, se quedan solo en la definición de indicadores de apetito al riesgo, dejando de lado su monitoreo, la implementación de planes de acción que se implementarían, en caso se superarán los límites indicados, los sistemas de información para su reporte efectivo ante la alta dirección, entre otros. En el desarrollo de mis funciones, en lo que respecta a la gestión del MAR de la financiera, validaba no solo que se haya implementado límites de riesgo, sino también se evaluaba los aspectos previamente indicados. Las mejoras que se implementaron se presentará en el capítulo de 4.

Por otro lado, esta misma institución establece que el MAR: “...debe considerar los riesgos importantes que enfrenta la institución financiera, así como los que afectan la reputación de la institución vis-à-vis los asegurados, depositante, inversionistas y clientes. El [MAR] se alinea con la estrategia de la institución”. En este sentido, dado que uno de los principales riesgos de la financiera es el riesgo de crédito, la implementación de un sistema sólido para su gestión representa uno de los procesos clave dentro de la gestión de riesgos. También, por tal motivo, es que el presente informe se concentra en las tareas que realicé para cerrar las brechas que, junto con el resto del equipo, se identificaron en este proceso.

También el MAR se puede definir como: “conjunto de políticas, metodologías, procedimientos, controles y límites a partir del cual la [entidad financiera] establece, comunica y monitorea el apetito por el riesgo, es decir, la exposición al riesgo que está dispuesta a asumir dentro del normal desarrollo de su operación” (Superintendencia Financiera de Colombia [SFC, s.f., p. 2]).

2.6.4. Principios para la Implementación de un Marco Efectivo

En esta sección se presenta cuáles son los principios que se deben tener en cuenta en la implementación de un MAR, de modo que sea efectivo para contribuir con una gestión eficaz del riesgo, enfocándose en sus indicadores y límites. Según la FSB (2013) estos son:

- ✓ El MAR debe estar formado por la declaración de apetito por riesgo, los límites de riesgo y un esquema donde se designen funciones y responsabilidades para el adecuado seguimiento y control.
- ✓ Los indicadores de riesgo deben ser parte de un marco integral de indicadores de apetito y tolerancia al riesgo, y abarcar no solamente su definición y cálculo, sino políticas, procesos, controles y sistemas, para su monitoreo y comunicación.
- ✓ Los indicadores del MAR deben permitir comparar el perfil de riesgo de la entidad con empresas comparables del mercado, para que la alta gerencia y dirección puedan comunicarse, entender y evaluar los tipos y el nivel de riesgo que están dispuestos a aceptar.
- ✓ Deben ser sencillos, ya que ello facilita la comprensión y comunicación, pero efectivos para medir la exposición real a los distintos tipos de riesgo de una empresa.
- ✓ Por cada tipo de riesgo clave, se debe definir el nivel máximo de riesgo dentro del cual la institución financiera está dispuesta a operar, con base en su apetito general por el riesgo, su capacidad de riesgo y su perfil objetivo.
- ✓ La declaración de apetito por riesgo, debe incluir medidas cuantitativas que puedan traducirse en límites de riesgo para las distintas líneas de negocio, de modo que se facilite la medición del perfil de riesgo versus su apetito por el riesgo y su capacidad de riesgo.
- ✓ Se debe considerar declaraciones cualitativas que articulen de forma clara las motivaciones para aceptar o evitar ciertos tipos de riesgo, incluyendo riesgos de reputación y de otras conductas a través de los mercados minoristas y mayoristas, y establecer alguna forma de límites o indicadores (por ejemplo. Medidas no cuantitativas) para permitir el monitoreo de estos riesgos.

- ✓ Los indicadores de riesgo deben ser capaces de detectar anticipadamente un posible deterioro de los activos, es decir, deben ser prospectivos. Además, se deben incluir pruebas de escenarios y estrés para estar seguros de que la institución financiera conoce cuales son aquellos eventos que pueden conducirla fuera de su apetito por el riesgo o su capacidad de riesgo.
- ✓ El marco de apetito por riesgo debe contener planes de acción o procedimientos puntuales de actuación, así como asignación de funciones y responsabilidades, que ayuden a que la recuperación de la entidad financiera sea de forma autónoma.
- ✓ Los indicadores de riesgo, sus límites, así como los planes de acción en caso de incumplimiento de los niveles de apetito, tolerancia al riesgo y el MAR deben revisarse y actualizarse por lo menos una vez al año.
- ✓ El marco de apetito al riesgo debe incluir a los principales riesgos a los que expuesta la entidad y determinar el apetito, la tolerancia y capacidad de riesgo por cada uno de ellos.
- ✓ Los indicadores deben estar suficientemente desagregados, es decir considerar las principales líneas de negocio de la empresa, la diversidad de sus productos, y los mercados en los que opera.

En las evaluaciones anuales que se realizaban al MAR en la Financiera se tenía especial cuidado en que los indicadores definidos, las políticas, los sistemas de información y procedimientos, cumplan con estos principios recomendados.

2.6.5. Marco Regulatorio

La implementación de un marco de apetito por riesgo integral, es decir, considerando los principios recomendados por la FSB, no está explícitamente normado en los reglamentos de gestión de riesgos de la SBS. Sin embargo, sí hay reglamentos en los que se resalta la importancia de que las entidades financieras implementen indicadores de apetito por riesgo, las cuales se listan a continuación:

- ✓ Resolución SBS No. 3780-2011 Reglamento de Gestión de Riesgo de Crédito.
- ✓ Resolución SBS No.272-2017 Reglamento de Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos.

- ✓ Resolución SBS No. 4906-2017 y sus modificatorias.
- ✓ Resolución SBS No. 9075-2012 y sus modificatorias.
- ✓ Resolución SBS N° 2116-2009 y sus modificatorias.

A nivel internacional, existen varias entidades que recomiendan la implementación de marcos de apetito al riesgo. Las que se consultaron para el desarrollo de este informe son los documentos de Basilea III y Principles for an Effective Risk Appetite Framework de la FSB.

2.6.6. ¿Por qué las Entidades Financieras deben Implementar un MAR?

Por un lado, como ya se mencionó en la sección anterior, las entidades financieras deben contar con un marco de apetito al riesgo, puesto que la normativa regulatoria así lo exige. Al respecto, en el reglamento de gestión de riesgo de crédito, por ejemplo, la SBS establece que las entidades financieras reguladas del financiero peruano, es decir los bancos, empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales, EDPYMES, deben contar con políticas, metodologías y procedimientos para fortalecer la gestión del riesgo de crédito. Además, se indica que en tales documentos normativos se incluyan niveles de apetito y tolerancia al riesgo de crédito, los cuales deben materializarse en indicadores cuantificables, que deben ser permanentemente evaluados (SBS,2011).


Por otro lado, esta entidad reguladora, en un documento más reciente sobre gobierno corporativo y gestión integral de riesgos, estableció que las entidades financieras deben contar con un sistema de apetito por riesgo, el cual debe estar formado por un conjunto de políticas, límites, procedimientos, roles y responsabilidades mediante los cuales el apetito por el riesgo es establecido, comunicado y vigilado. El Directorio es responsable de su aprobación, la Gerencia General debe asegurarse que la estrategia de negocio de la empresa sea consistente con el apetito de riesgo, mientras que la Unidad de Riesgos debe velar por su cumplimiento (SBS, 2017).

Sin embargo, además de las razones legales, previamente indicadas, la evidencia muestra que las entidades financieras que más se vieron afectadas por la crisis financiera de 2008 fueron aquellas que no tenían formalmente establecido un marco sólido de apetito por riesgo o, a pesar de estar establecido, no contaban con mecanismos de control efectivos que

aseguren su cumplimiento (Senior Supervisors Group, 2009). Por ello es que, a partir de estas lecciones de la crisis financiera internacional de 2008, los reguladores recomiendan, y en algunos casos exigen, la implementación de nuevos procesos para fortalecer la gestión integral de riesgos en entidades financieras. Precisamente, uno de estos procesos es el marco de apetito por riesgo (MAR), que incluye políticas, procesos, procedimientos, controles y sistemas mediante los cuales se establece, comunica y monitorea el apetito por riesgo. Además, involucra la declaración de apetito por riesgo, los límites de riesgo y un esquema de roles y responsabilidades para su supervisión y monitoreo (Financial Stability Board, 2013).

Considerando también estas lecciones, en 2011, se publicó Basilea III, cuyo enfoque, a diferencia de Basilea II que era preservar la solvencia de las entidades, fue fortalecer la gestión del riesgo de liquidez, con la incorporación de los indicadores de cobertura de liquidez (LCR), ratio de fondeo neto estable (NSFR) e indicadores de apalancamiento (LR). Sin embargo, después de la crisis financiera del 2008, se verificó que sus recomendaciones no eran suficientes, por lo que la Unión Europea implementó mejoras en los procesos de autoevaluación, dentro de los cuales destaca el MAR y el Proceso de Autoevaluación de Liquidez (Conejos, 2018).

Por tanto, las empresas deben implementar marcos de apetito por riesgo, no solamente para cumplir con requerimientos regulatorios, sino también porque la evidencia histórica muestra que el contar con esta herramienta permite que las empresas tengan mayor capacidad de respuesta para superar o mitigar los efectos negativos generados por la ocurrencia de eventos inesperados, como es el caso de una crisis financiera, o una pandemia como el COVID-19. Finalmente, existen diversas guías, lineamientos y principios para el fortalecimiento de la gestión de riesgos, que recomiendan que las entidades financieras cuenten con un sólido MAR (Conejos, 2018). Al respecto, las principales entidades que han desarrollado guías sobre el desarrollo e implementación de marcos de apetito por riesgo son: (a) Senior Supervisors Group, (b) Institute of International Finance, (c) Financial Stability Board's, (d) Instituto de Auditores Internos de España, (e) Bank For International Settlements (Conejos, 2018) y (e) European Banking Authority.



CAPITULO III
DESCRIPCIÓN DE TODA EL ÁREA DE
TRABAJO

3. Descripción de Toda el Área de Trabajo

3.1. Descripción del Área de trabajo

Se describe la estructura organizacional de la Financiera y de la División de Riesgos, en la que desempeñé mis funciones. También se muestra qué departamentos forman parte de esta división, cuáles son sus funciones, prestando especial énfasis en las responsabilidades del Departamento de Riesgo de Crédito, el cual estaba a mi cargo. Finalmente, se describe las funciones de la Analista de Seguimiento de Portafolio, que ocupé en la institución.

3.1.1. Organigrama Funcional

La Financiera se encuentra organizada por funciones, no por procesos, como es el caso de algunas entidades. En la parte superior de la pirámide se encuentra el Directorio, que tiene como brazos de gestión directos los Departamentos de Auditoría Interna, Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del terrorismo (PLAFT), y la Unidad de Cumplimiento Normativo. Adicionalmente, tiene a los Comités de Riesgos, Auditoría, Gestión de Activos y Pasivos, Gobierno Corporativo y Riesgo Operacional, los cuales proporcionan información a la alta dirección sobre el desempeño de la compañía, en cuanto su exposición a los diversos riesgos, así como de planes de acción, para la toma de decisiones oportunas.

Por otro lado, se tiene a la Gerencia General, como brazo operativo de las estrategias que se definen a nivel de directorio, la cual cuenta con ocho divisiones de apoyo, dentro de las cuales destacan la División Comercial, el core del negocio de la empresa, la División de Riesgos, División de Operaciones y la División de Gestión Humana. En la siguiente figura se presenta a detalle la estructura organizacional de la Financiera (ver Figura 2).

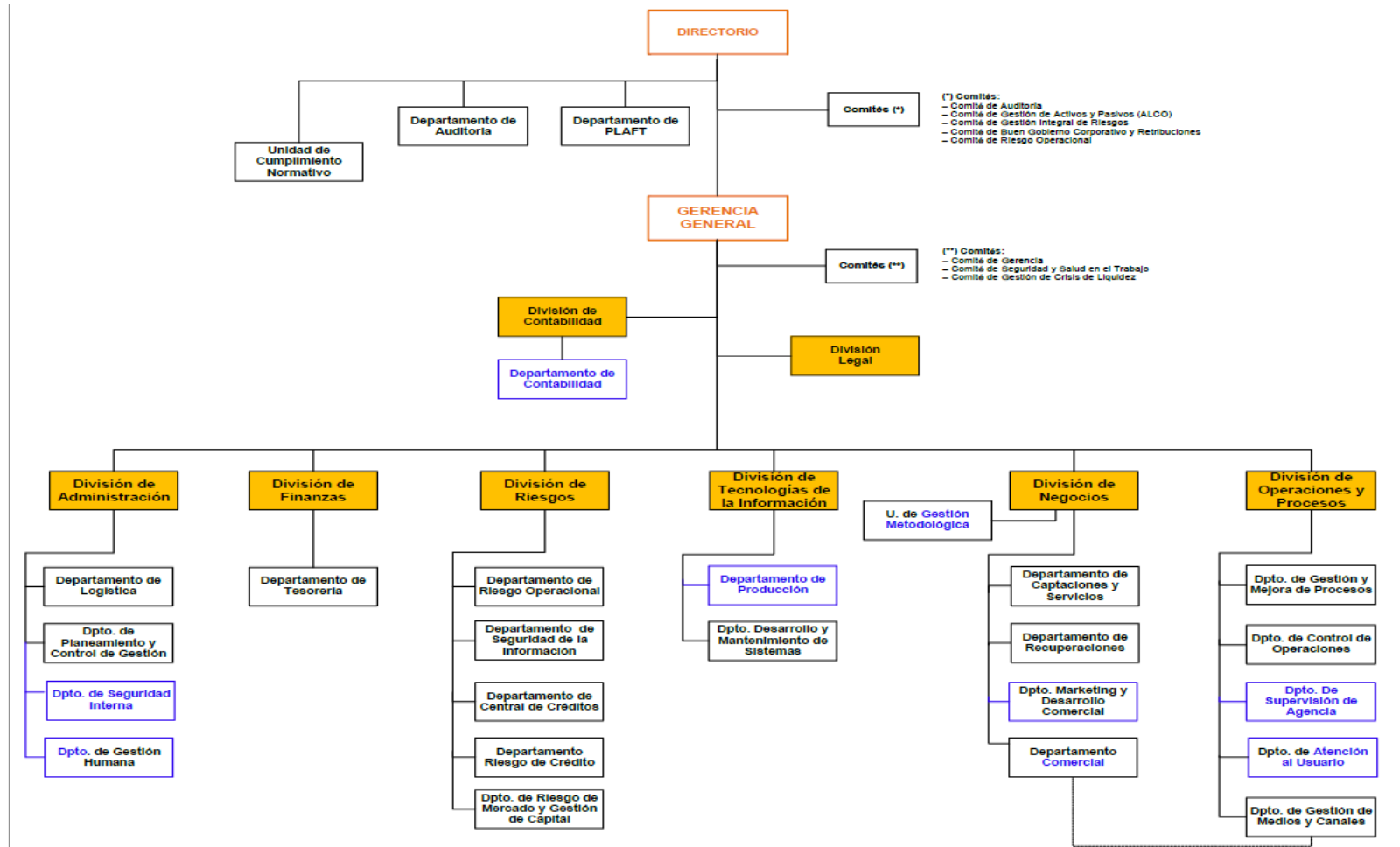


Figura 3. Organigrama Estructural de Financiera Credinka.

Obtenido de “Organigrama Estructural de Financiera Credinka” por BLV, 2019 Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/hhii/L00416/20160427174501/organigrama32credinka.pdf>.

3.1.2. División de Riesgos

La División de Riesgos, está conformada por cinco departamentos, los cuales son: Riesgo Operacional, Seguridad de la Información, Riesgo de Crédito, Riesgo de Mercado y Gestión de Capital y Central de Créditos. A su vez, el Departamento de Riesgo de Crédito está conformado por las Unidades de Riesgo de Crédito y Modelos y Herramientas de Riesgos, mientras que Central de Créditos estaba representado por Admisión y Seguimiento de Créditos, ambos departamentos son los responsables de la gestión del riesgo de crédito.

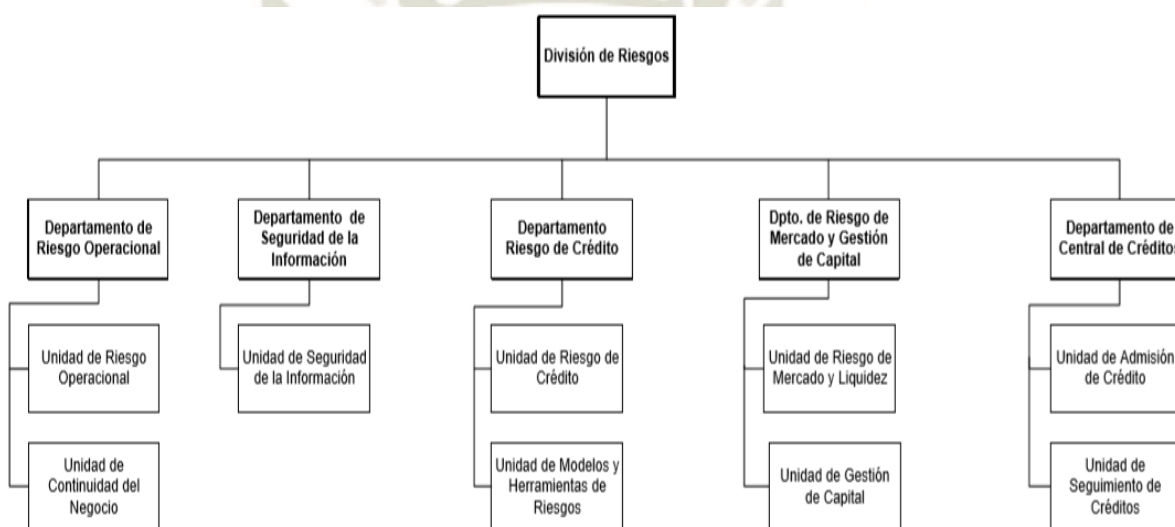


Figura 4. Organigrama Funcional de las División de Riesgos.

Adaptado de “Organigrama Estructural de Financiera Credinka” por BLV, 2019 Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/hhii/L00416/20160427174501/organigrama32credinka.pdf>.

3.1.3. Departamento de Riesgo de Créditos

El departamento de Riesgos de Crédito, es autónoma de cualquier área que forme parte del proceso de captación y evaluación de operaciones que por su naturaleza estén expuestas a riesgos de crédito (SBS, 2011).

Las principales funciones del departamento son asegurar la implementación de políticas y procedimientos de acuerdo a los estándares internacionales y lineamientos de la SBS, así como maximizar la tasa de rentabilidad ajustada por riesgo de Credinka, manteniendo la exposición al riesgo de crédito dentro de límites definidos, utilizando metodologías para la evaluación,

clasificación, selección, seguimiento y aprovisionamiento de operaciones crediticias, mediante la asignación de ponderaciones a criterios relevantes de riesgo, idoneidad, pertinencia, propensión, etc.



Figura 5. Organigrama Funcional del departamento de Riesgo de Crédito.
Adaptado de “Organigrama Estructural de Financiera Credinka” por BLV, 2019 Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/hhii/L00416/20160427174501/organigrama32credinka.pdf>.

3.1.4. Departamento de Central de Créditos

El departamento de Central de Créditos se divide en la unidad de admisión de Crédito y la Unidad de seguimiento, la primera tiene como función evaluar las propuestas de crédito bajo su autonomía y de la gestión realizada por las agencias para el otorgamiento de créditos. Por otro lado, la unidad de seguimiento participar de la propuesta de políticas que permitan identificar, medir, tratar, controlar y reportar de manera adecuada el riesgo existente en el otorgamiento de créditos.



Figura 6. Organigrama Funcional del departamento de Central de Créditos.
Adaptado de “Organigrama Estructural de Financiera Credinka” por BLV, 2019 Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/hhii/L00416/20160427174501/organigrama32credinka.pdf>.

3.2. Descripción de cargos desempeñados y funciones

Para el presente informe se consideran los cargos que desempeñé en la financiera en el periodo enero 2013 - octubre 2018 (ver figura 7). A continuación, se describe las funciones desarrolladas en cada uno de los puestos indicados.

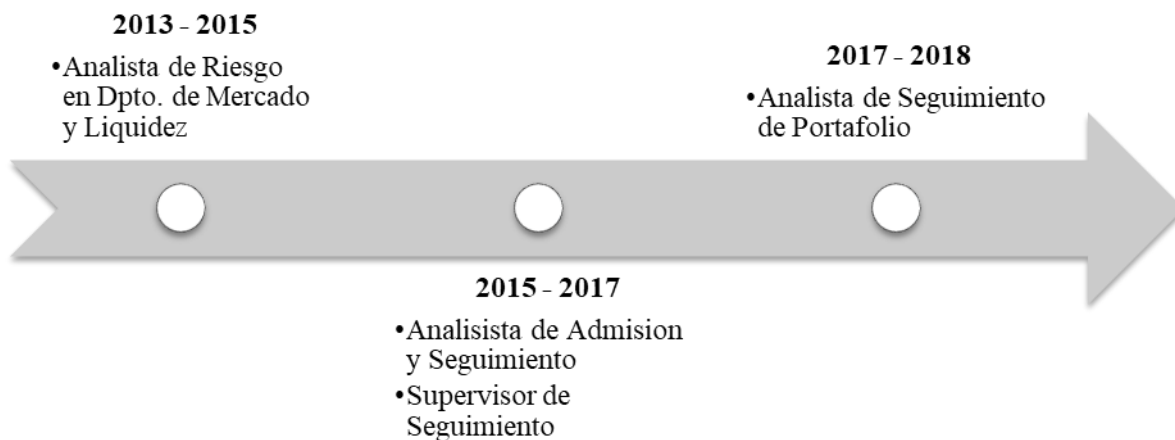


Figura 7. Puestos desempeñados en Financiera Credinka.

3.2.1. Funciones y Metas Alcanzadas de Analista de Riesgo en el Dpto. de Mercado y Liquidez

3.2.1.1. Función General

Controlar la adecuada exposición del Banco a los riesgos financieros, velando por el cumplimiento de los niveles de apetito y tolerancia definidos para estas exposiciones.

3.2.1.2. Funciones Específicas

- Diseño, construcción seguimiento y mantenimiento de control de Riesgo de Mercado y de Liquidez en la periodicidad y calidad prevista por el regulador.
- Asegurar la actualización de los documentos metodológicos y elaborar los reportes de seguimiento de los modelos utilizados.
- Elaboración de reportes normativos, validando la información y asegurando que los controles establecidos sean ejecutados por Tesorería.
- Atender auditorías internas y externas relacionadas con Riesgo de Mercado y Liquidez.

3.2.1.3. Metas Alcanzadas

A continuación, se detalla algunas de las metas alcanzadas:

- Implementación de reportes diarios de liquidez en cumplimiento a la resolución 9075-2012 SBS, con lo cual se actuó de forma preventiva ante posibles observaciones por parte de la SBS.
- Actualización y automatización de reportes normativos relacionados a Riesgo de Crédito, Mercado y Liquidez frente a la autorización de la SBS de operar como empresa financiera, actividad que fue requisito para la entrega de licencia.
- Creación de panel de control de KPI'S relacionados a Riesgo de Mercado y Liquidez, lo cual permitió levantar una observación por parte de la SBS.
- Integrante del equipo encargado alineamiento de metodologías, procedimientos y migración de información frente de la absorción por Credinka ante compra de Nueva Visión, lo que permitió la integración de forma eficaz.

3.2.2. Funciones y Metas Alcanzadas de Analista de Admisión y Seguimiento

3.2.2.1. Función General

Desarrollar las acciones de supervisión, identificación y evaluación de todos los riesgos potenciales antes del desembolso de crédito con el fin de minimizar el riesgo; para tomar una decisión sobre la operación.

3.2.2.2. Funciones Especificas

- Evaluar el cumplimiento de políticas en el otorgamiento de créditos, mediante la revisión de muestras de créditos otorgados, a efectos de proponer controles adicionales para mejorar su cumplimiento.
- Evaluar la viabilidad de las solicitudes de crédito, reprogramaciones y refinanciamientos que se derivan a la Unidad de Riesgos.
- Participar de manera activa en la implementación, mejora, actualización de políticas y metodologías para la evaluación de créditos.
- Realizar pruebas retrospectivas de créditos en mora, con el fin de identificar debilidades en la originación de créditos, proponiendo las mejoras en las políticas de otorgamiento de créditos.
- Elaborar y cumplir con el plan anual de visitas a agencias, realizando visitas de campo a los clientes que presentan alerta de riesgo de crédito.

3.2.2.3. Metas Alcanzadas

A continuación, se detalla algunas de las metas alcanzadas:

- Integrante del equipo encargado de la reestructuración total de políticas de admisión de créditos, lo que logró alinear las normativas con el perfil riesgo determinado por el directorio.
- Capacitación a nivel nacional de la implementación de políticas de admisión y sobreendeudamiento. Actividad que permitió la implementación de las nuevas políticas de admisión.

- Encargada de la evaluación y aprobación según autonomía en toda la región Sur, alcanzando brechas y/o oportunidades de mejora en el procedimiento de admisión al departamento de Riesgo de Crédito.
- Levantamiento de observaciones de auditoría interna y regulatoria (SBS) dirigidas al equipo de Central de Créditos, llegando a levantar la totalidad de observaciones encargadas.

3.2.3. Funciones y Metas Alcanzadas de Supervisor de Seguimiento

3.2.3.1. Función General

Ejecutar el Plan Anual de Seguimiento de Créditos, según el alcance de su puesto; así mismo colaborar con la identificación de mejoras, riesgos en el proceso seguimiento de los créditos.

3.2.3.2. Funciones Específicas

- Evaluar la razonabilidad y consistencias de las reglas de negocio y políticas crediticias con el apetito por riesgo de la entidad.
- Proponer medidas de implementación de alertas tempranas que permitan anticipar riesgos por encima de los permitidos en la política de créditos.
- Coordinar, elaborar y presentar el Informe de seguimiento de créditos, producto de la ejecución del Plan de seguimiento de Créditos.
- Supervisar la ejecución y las actividades de seguimiento de créditos de los Analistas de Seguimiento de Crédito.
- Supervisar el seguimiento a la implementación de las recomendaciones realizadas en el seguimiento de la cartera minorista.
- Velar por cumplimiento del seguimiento de la cartera no minorista según lo establecido la normativa referente al seguimiento de créditos no minoristas.
- Colaborar con la mejora continua y en el control de los riesgos identificados en los procesos donde se encuentran involucrados.

3.2.3.3. Metas Alcanzadas

A continuación, se detalla algunas de las metas alcanzadas:

- Creación y liderazgo de la unidad de seguimiento dentro del departamento de Central de Créditos aplicando la guía metodológica para el seguimiento de cartera individual, con ello se levantó una observación ante la SBS en respuesta a la solicitud de segregación de funciones.
- Elaboración y aplicación de una hoja de Evaluación y Clasificación de Deudores No Minoristas, lo cual se permitió cumplir efectivamente lo normado en la resolución 11356-2008 SBS.
- Miembro activo del comité para reforma de procedimientos de admisión y formatos respectivos, lo que logró que el otorgamiento de créditos sea más eficiente y con riesgo controlado.
- Supervisión y capacitación de agencias a nivel nacional, presentando informes para comité riesgos con planes de acción, esta actividad permitió que las altas gerencias puedan tomar medidas preventivas y correctivas.

3.2.4. Funciones y Metas Alcanzadas de Analista de Seguimiento de Portafolio

El puesto en mención cambió de nombre hasta en tres oportunidades. Primero se llamó Analista de Riesgo de Portafolio, luego Analista de Riesgo de Crédito, y este a su vez cambió a Analista de Seguimiento de Portafolio. Estos cambios se debieron a actualizaciones del organigrama de la División de Riesgos; sin embargo, las funciones eran las mismas, así como las instancias de reporte, como jefaturas inmediatas y gerencia.

3.2.4.1. Función General

Identificar, medir, evaluar, controlar y reportar los riesgos de crédito a los que está expuesta la financiera en las etapas de admisión, seguimiento y recuperación de créditos, mediante el desarrollo e implementación de herramientas cuantitativas y estadísticas.

3.2.4.2. Funciones Especificas

- Implementación de herramientas de cosechas, análisis de migraciones, análisis de supervivencia, entre otros.
- Elaborar informes de seguimiento del modelo de credit scoring, evaluando su precisión y estabilidad, informes de sobre endeudamiento, riesgo cambiario crediticio y de situación de portafolio (cosechas, migraciones, tasas de default) para los Comités de Riesgos.
- Participar en la creación de modelos relacionados a Riesgo de Crédito.
- Clasificar la cartera de créditos y realizar el cálculo de las provisiones requeridas de acuerdo a la normatividad establecida por la Superintendencia de Banca y Seguros.
- Participar en la metodología de evaluación del riesgo de sobre endeudamiento, riesgo cambiario.
- Evaluar y monitorear campañas y promociones implementadas por la División Comercial, evaluando el nivel de riesgo-retorno aceptado.
- Elaborar informes para el Comité de Gestión Integral de Riesgos y levantamiento de observaciones de auditoría interna y regulatoria (SBS).

3.2.4.3. Metas Alcanzadas

- Mejora de herramientas de cosechas, análisis de migraciones, análisis de supervivencia, KPI's, entre otros. Estas iniciativas permitieron a las gerencias tomar decisiones más acertadas y reorientar la gestión del portafolio desde una perspectiva cualitativa a una más cuantitativa.
- Parte del equipo encargado del proyecto de implementación de una metodología de evaluación del riesgo de sobre endeudamiento en el core de la Financiera. La estrategia permitió cerrar una brecha importante de gestión de riesgo de crédito que exponía a la empresa a sanciones regulatorias.
- Parte del equipo encargado de la automatización de reglas del negocio en el core de la financiera, proyecto que se desarrolló en respuesta a observaciones ante la SBS.

- Desarrollo e implementación del modelo de sobre endeudamiento en la etapa de admisión, con lo cual se levantaron observaciones SBS que implicaban constituir provisiones adicionales por aproximadamente del 4% del patrimonio contable.
- Integrante del equipo de desarrollo de un modelo de pricing para la fijación de tasas de interés ajustadas al riesgo de crédito, lo que ayudo a la rentabilización de acuerdo al perfil de riesgo de las campañas propuestas.
- Por último, ser parte del equipo encargado de la Implementadas en el Marco de Apetito al Riesgo, proyecto del cual se detallará en capítulo IV.





CAPITULO IV
APORTES Y MEJORAS EN EL TRABAJO

4. Aportes y Mejoras en el Trabajo

4.1. Descripción del Área de trabajo

En el largo de la experiencia laboral en la empresa Financiera Credinka se ha participado en varias actividades logrando dar significativos aportes en ellas, escogiendo para el presente informe en aportes relacionados al Marco de Apetito por Riesgos que fue ejecutado en el año 2018.

4.2. Brechas Identificadas en el Marco de Apetito por Riesgo

Este capítulo se divide en dos secciones. En la primera sección se presenta las principales brechas que se identificaron en la evaluación del MAR de la financiera, como parte de mis funciones. En la segunda sección se da a conocer las principales mejoras que se implementaron en el marco de gestión indicado.

4.2.1. Brechas Identificadas en el Marco de Apetito por Riesgo

En primer lugar, se presenta las brechas que se identificaron en el MAR, en lo que respecta al proceso integral que debería seguir, para luego enfocarse en las debilidades encontradas en los indicadores y sus respectivos límites de riesgo considerados.

La financiera contaba con indicadores y sus límites. Sin embargo, estos no estaban integrados en un marco global de apetito por riesgo, que incluya, además de los indicadores y límites, roles y responsabilidades para su supervisión y monitoreo; planes de acción y protocolos de actuación que faciliten la corrección de posibles incumplimientos de límites. Por tanto, los indicadores se definían y reportaban de manera aislada, y no como parte de una estrategia de gestión integral de riesgos.

El perfil de riesgo que la empresa deseaba lograr (perfil objetivo) no se encontraba formalizado en una Declaración de Apetito al Riesgo. Esta declaración debe formar parte del MAR. Mediante este documento se declara, a nivel agregado, los tipos y niveles de riesgo que está dispuesta a asumir en el desarrollo de sus operaciones y el logro de sus objetivos de rentabilidad.

En la financiera se habían desarrollado guías metodológicas sobre la definición y cálculo de los límites de riesgo. Sin embargo, tales guías no contaban con información detallada sobre los datos, periodos, ni las metodologías que se habrían empleado para su definición. Además, no contaba con procedimiento sobre el mantenimiento de indicadores, que incluya roles y responsabilidades sobre su definición, reporte y control.

A continuación, se presenta las debilidades encontradas en los indicadores de riesgo de riesgo de crédito per se:

- Los indicadores de riesgo de crédito vigentes correspondían a indicadores contables (tasa de mora, ratio CAR, cartera pesada, indicadores de cobertura), puesto que reflejan la situación actual del portafolio de crédito, en cuanto a su calidad; sin embargo, no proporcionan información sobre el posible desempeño futuro de la cartera, es decir, no son indicadores prospectivos de riesgo. Era recomendable implementar indicadores similares a pérdidas esperadas, capital en riesgo, retorno sobre el capital ajustado por riesgo (RAROC).
- El marco de apetito por de riesgo de crédito no incluía indicadores representativos de las principales fuentes de riesgo de crédito, como son: riesgo de sobre endeudamiento, excepciones, refinanciamientos, reprogramaciones, crecimiento de portafolio, entre otros.
- Falta de límites de concentración de cartera, por producto, tipo de crédito SBS, zona geográfica.
- Los indicadores de riesgo de crédito y sus límites no estaban desagregados por tipo de producto, zona geográfica. Este aspecto era importante puesto que el nivel de riesgo no es el mismo en todos los productos, ni en todas las zonas geográficas en las que la empresa tiene participación.

4.2.2. Mejoras Implementadas en el Marco de Apetito al Riesgo

En esta sección se presenta las mejoras que se implementaron para fortalecer el marco de gestión de indicadores de riesgo de la Financiera.

Se implementó un manual para la gestión, mejora y seguimiento de los indicadores de apetito y tolerancia al riesgo de crédito. El manual incluía políticas, procesos, controles y sistemas para establecer, comunicar y monitorear el apetito por riesgo de la Financiera.

Se formalizó el apetito al riesgo de crédito en una a Declaración de Apetito por Riesgo, en la cual se incluyeron los tipos y niveles de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir como parte de las operaciones que realiza.

Se actualizaron e implementaron metodologías sobre el desarrollo, seguimiento y actualización de los indicadores de apetito por riesgo de crédito. En tales documentos se incluyeron, los datos, el horizonte de evaluación, los supuestos, el alcance y limitaciones, así como las metodologías y modelos estadísticos que se aplicaron. Estas guías metodológicas facilitarán la validación, reconstrucción y actualización de los indicadores de riesgo de crédito, así como sus límites.

Se implementó un procedimiento sobre roles y responsabilidades sobre la definición, niveles reporte, frecuencia de actualización y control de los indicadores de riesgo de crédito.

Se incorporaron indicadores adicionales sobre riesgo de concentración, por producto SBS y zona geográfica. Adicionalmente, estos fueron desagregados, a efectos de contar con límites de riesgo para segmentos específicos del portafolio.

Se evaluaron planes de acción a implementarse en caso de incumplimiento de límites de apetito y tolerancia. Estos fueron formalizados en la Declaración de Apetito por Riesgo. Esto debido a que, en gestión de riesgos, es importante implementar medidas efectivas, en el momento oportuno.

A continuación, se presenta las mejoras que se implementaron en los que respecta a los indicadores de riesgo de crédito:

Se agregaron al MAR indicadores que miden mejor el riesgo de crédito, como: (a) costo por riesgo de crédito, que se define como gasto anual de provisiones sobre cartera promedio de los últimos 12 meses; (b) pérdidas esperadas, estimado mediante matrices de transición a un año; (c) tasa de deterioro (anual) del portafolio, calculado como incremento de créditos en mora contable en el año sobre cartera bruta promedio de los últimos 12 meses; (d) participación de los créditos aprobados con excepción; (e) límites de sobre endeudamiento; (f) castigos de los últimos 12 meses sobre cartera promedio de los últimos 12 meses. Comparado con los indicadores que estaban vigentes, estos miden de manera más confiable la situación del portafolio de créditos.

4.2.3. Impacto de Mejoras Implementadas en el Marco de Apetito al Riesgo

En esta sección se presenta los principales impactos generados por las mejoras implementadas en el marco de Apetito al Riesgo de la Financiera.

Las medidas implementadas levantó las observaciones realizadas por el departamento de Auditoría Interna; asimismo, permitió cumplir lo indicado respecto al marco de Apetito y Riesgo en la resolución SBS N° 37-2008 SBS y con ello prevenir posibles sanciones por parte del regulador.

Creación de panel de indicadores claves de Riesgo de Crédito que permitieron que la alta gerencia y dirección tenga información relevante, confiable y en el momento oportuno para la toma de decisiones efectivas.

Implementación de un sistema de control de los indicadores representativos por parte del departamento de Riesgo de Crédito, que permite medir el nivel de riesgo que está asumiendo la financiera.

Contar con un panel de benchmarking de la competencia directa con los indicadores del marco de apetito por riesgo (MAR), que permite contar mayor conocimiento y comprensión sobre los competidores.



CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones asociadas al informe de servicios profesionales presentado. Las recomendaciones se dirigen tanto a la entidad financiera, como a las empresas comparables del sector en el que opera.

5.1. Conclusiones

Financiera Credinka es una empresa financiera cuyo objeto de negocio es el otorgamiento de créditos, principalmente a pequeñas y microempresas, en el sur del Perú. Surge de la fusión entre Financiera Nueva Visión, empresa arequipeña, que inició operaciones en 1998, como Edpyme Nueva Visión y CRAC Credinka. Por la naturaleza de sus operaciones, el riesgo de crédito representa uno de los principales riesgos a los que están expuesta. Por tanto, es importante implementar en la financiera políticas, procedimientos y metodologías sólidas para gestionar de manera efectiva este riesgo.

Un marco sólido de apetito al riesgo, es una herramientas eficaz para fortalecer la gestión del riesgo de crédito, puesto que permite definir los tipos y niveles de riesgo que una empresa está dispuesta a asumir en el logro de sus objetivos empresariales ; además de evaluar si su perfil de riesgo es consistente con su apetito, e implementar medidas correctivas en caso de desviaciones. Por este motivo, el informe de servicios se enfocó en las actividades desarrolladas para fortalecer el MAR de la financiera.

La División de Riesgos, denominada también Unidad de Riesgos, es uno de los principales brazos de gestión de la financiera, ya que es la encargada de monitorear de manera permanente su perfil de riesgo, proponiendo planes de acción en caso este se encuentre fuera de los niveles de apetito. En algunas entidades reporta directamente al Directorio, y es independiente de la Gerencia General, para mitigar los riesgos derivados de conflictos de intereses.

En las actividades relacionadas a la evaluación y fortalecimiento del MAR, se econtraron oportunidades de mejora dentro de las cuales destaca, la integración de los indicadores de riesgos en un marco de apetito por riesgo, que incluya no solo indicadores, sino

también roles y responsabilidades, sobre su definición, niveles de reporte, frecuencia de actualización. Por otro lado, es necesario agregar indicadores que midan de manera más confiable el riesgo de crédito del portafolio, complementar las metodologías con información sobre la data empleada, los periodos, criterios, supuestos, limitaciones, y metodologías y modelos utilizados en el desarrollo de los indicadores de riesgo, de modo que se facilite su validación, reconstrucción, así como su actualización.

Dentro de las mejoras implementadas en el MAR se destaca (a) la implementación de un manual para la gestión, mejora y seguimiento de los indicadores de apetito y tolerancia al riesgo de crédito; (b) formalización del apetito al riesgo de crédito en una a

Declaración de Apetito al Riesgo, en la cual se incluyeron los tipos y niveles de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir como parte de las operaciones que realiza ; (c) actualización e implementación de metodologías sobre el desarrollo, seguimiento y actualización de los indicadores de apetito por riesgo de crédito ; (d) implementación de un procedimiento sobre roles y responsabilidades sobre la definición, niveles reporte, frecuencia de actualización y control de los indicadores de riesgo de crédito ; (e) incorporación de indicadores adicionales sobre riesgo de concentración, por producto SBS y zona geográfica ; e (f) incorporación de planes de acción para la recuperación de incumplimiento de límites de apetito y tolerancia. En cuanto a los indicadores de riesgo de crédito, las mejoras fueron : (a) agregación de indicadores que miden mejor el riesgo de crédito, como costo por riesgo de crédito, pérdidas esperadas, tasa de deterioro, entre otros.

5.2. Recomendaciones

La implementación de un marco de apetito al riesgo debe ser integral, y no solamente enfocarse en los indicadores y sus límites, sino también, incluir políticas, manuales y procedimientos para su reporte, monitoreo y actualización.

Los indicadores de riesgo de crédito deben estar lo suficientemente desagregados, por producto, tipo de crédito SBS, zona geográfica, y otras dimensiones importantes de la cartera.

Los indicadores de riesgo de crédito que se incorporen en el MAR deben ser representativos del riesgo, y en la medida de lo posible, a pesar de su familiaridad y amplia difusión en el mercado, no incluir indicadores contables, como tasa de mora, ratio de cartera de alto riesgo, debido a que son sensibles a castigos, por lo que pueden disminuir, sin que ello implique necesariamente una mejora en la calidad del portafolio. En su lugar se recomienda utilizar el costo del riesgo, el deterioro del portafolio, indicadores de pérdidas esperadas, ratios de cosechas.

Las entidades financieras deben revisar y/o actualizar su Declaración de Apetito al Riesgo por lo menos una vez al año, con el objetivo de evaluar si su apetito al riesgo es consistente con sus objetivos de crecimiento y rentabilidad.

Evaluar la viabilidad de los planes de acción que se implementarían en caso de superarse los niveles de apetito y tolerancia al riesgo de crédito.

Documentar a nivel detallado la metodología y procedimientos utilizados para la implementación de indicadores de apetito por riesgo de crédito, incluye información sobre la data utilizada, las limitaciones, criterios y supuestos, los modelos empleados, con el objetivo de facilitar su validación, reconstrucción y/o actualización.

Implementar procedimientos para la gestión del MAR, en los cuales se incluya roles y responsables de la definición, cálculo, monitoreo, reporte y actualización.

Referencias

- Bernal, Cesar (2010). *Metodología de la Investigación (3era ed.)*. Pearson.
- Cerda, Hugo (1998). *Los elementos de la investigación (3era ed.)*. Pearson.
- Class & Asociados (2019). *Fundamentos de clasificación de riesgo: Financiera Credinka S.A.*
Recuperado de <http://www.classrating.com/informes/credinka2.pdf>
- Conejos, P. (2018). *Marco de apetito y tolerancia al riesgo integración en la gestión.*
(Universidad Pontificia ICADe, Madrid, España). Recuperado de
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/33053/TFM001072.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Financiera Credinka. (2017a). *Manual de organización y funciones de la División de Riesgos.*
- Financiera Credinka. (2018). Memoria Anual 2018. Recuperado de:
https://www.credinka.com/gobierno_corporativo/convocatoria%202019/Convocatoria%20Febrero%202019/2%20Memoria%20Anual%202018.pdf
- Financial Stability Board. (2013). *Principios para un marco efectivo de apetito al riesgo.*
Recuperado de <http://www.asbasupervision.com/es/bibl/x-lecturas-recomendadas/1102-lr96/file>.
- Grupo Diviso adquirió el 66% de Financiera Nueva Visión. (2014, 15 de abril). *Gestión.*
Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/grupo-diviso-adquirio-66-financiera-nueva-vision-169167-noticia>.
- Moran, Ana. (2017). *El Informe Académico.* Recuperado de
<http://aluimor52.blogspot.com/2017/07/el-informe-academico.html>.
- Pacific Credit Rating (2019). *Financiera Credinka S.A.* Recuperado de
<https://www.ratingspcr.com/application/files/7015/5422/8331/pe-credinka-201812-finff-cdn.pdf>

SBS aprueba absorción de Caja Cajamarca por parte de Financiera Credinka. (2016, 1 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/sbs-aprueba-absorcion-caja-cajamarca-parte-financiera-credinka-111260-noticia/>.

Senior Supervisors Group. (2009). *Risk management lessons from the global banking crisis of 2008*. Recuperado de https://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_0910a.pdf?page_moved=1.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. (2008). *Resolución SBS N° 37-2008 Reglamento de la gestión integral de riesgos*. Recuperado de https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1363/v3.0/Adjuntos/0037-2008.r.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. (2008). *Resolución SBS N° 11356-2008 Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y Exigencia de Provisiones*. Recuperado de https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1097/v6.0/Adjuntos/11356-2008.r.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. (2009). *Resolución SBS N° 2116-2009 Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y Exigencia de Provisiones*. Recuperado de https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/842/v2.0/Adjuntos/2116-2009.r.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. (2011). *Resolución SBS N° 3780-2011 Reglamento de gestión de riesgo de crédito*. Recuperado de https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/774/v3.0/Adjuntos/3780-2011.r.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. (2012). *Resolución SBS N° 9075-2012 Reglamento para la Gestión del Riesgo de Liquidez*. Recuperado de https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/671/v5.0/Adjuntos/9075-2012.r.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. (2017). *Resolución SBS N° 272-2017 Reglamento de gobierno corporativo y de la gestión integral de riesgos*. Recuperado de https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1708/v2.0/adjuntos/272-2017.r.pdf

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. (2017). *Resolución SBS N° 4906-2017 Reglamento para la Gestión del Riesgo de Mercado y modifican Anexos de los Reglamentos de Auditoría Interna y de Auditoría Externa, el Reglamento de Sanciones y el Manual de Contabilidad para las Empresas del Sistema Financiero. (Vigente a partir del 1 de junio de 2018)*. Recuperado de https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1753/v2.0/Adjuntos/4906-2017.pdf
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2013). *Apetito De Riesgo - Mis - Guía Externa*. Recuperado <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas/institucional/pubFile1031679/apetitoderiesgo.doc>
- Villar, P. (2017, 16 de octubre). Diviso compra Edpyme Alternativa y ve posible fusión con Credinka. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/diviso-compra-edpyme-alternativa-ve-posible-fusion-credinka-noticia-466041-noticia>.