

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



INFORME DE TRABAJO

“EXPERIENCIA EN LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL EN UNA
EMPRESA MICROFINANCIERA DE AREQUIPA”

Presentada por la Bachiller:
Talavera Pinto, Estefania Rosangela

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Arequipa, 2015

Resumen

La actual coyuntura económica en el Perú, lleva a la necesidad de que las instituciones financieras diseñen mecanismos de alerta temprana que les permitan mitigar los riesgos asociados al negocio. Bajo esta lógica, el presente informe diseña ratios que permitirán a la institución mejorar su gestión de riesgo operacional y por lo tanto, reducir el impacto sobre el rendimiento.

El informe se divide en cuatro capítulos:

El primer capítulo se encarga de revisar todos los aspectos metodológicos necesarios para la total comprensión de la propuesta. La primera sección se hace un mapeo general sobre el objetivo del informe. Las siguientes secciones desarrollan el marco referencial, conceptual y teórico.

El capítulo 2 trata sobre el campo del informe, el cual describe a la empresa donde se realizó la experiencia profesional, para luego hacer un pequeño diagnóstico sobre los indicadores claves de riesgo (KRI) y finalmente justificar la problemática del informe.

El capítulo 3 muestra el cargo desempeñado dentro de la institución, al igual que las funciones designadas y los principales logros obtenidos

Finalmente el capítulo 4 desarrolla la propuesta para la solución de la problemática.

Agradecimientos

Gracias a mis padres y mi esposo por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mi y en mis expectativas, gracias a mi madre por estar dispuesta a acompañarme cada larga jornada de estudio y preparación.

Gracias a Dios por bendecirme con la familia que tengo, también por que cada día bendice mi vida con la oportunidad de compartir mis sueños con las personas que amo.

Gracias a la vida por este nuevo triunfo y gracias a cada una de las personas que creyeron en mi.



Introducción

En la última década el Perú ha experimentado un crecimiento económico sostenido. Algunos analistas lo han llamado “el milagro peruano”, por sus tasas de crecimiento sostenidas, salvo en el año 2009 donde el mundo sufrió la crisis financiera. Este crecimiento era el reflejo del mayor dinamismo de la economía, el cual también repercutió en el sistema financiero, llegando a incrementos de su rendimiento sobre el capital (ROE), a tasas mayores al 20%.

Todo este crecimiento, conlleva riesgos inherentes en las instituciones financieras que deben de ser mitigados o minimizados con el objetivo de que el impacto en su rentabilidad sea el menor posible, más aún, en el sistema Microfinanciero, ya que es mucho más vulnerable a variaciones en el crecimiento económico, debido a que su mercado es esencialmente la micro y pequeña empresa.

Estas variaciones en el crecimiento, como se ha evidenciado desde el 2013, conlleva a que las instituciones microfinancieras sean más vulnerables a los riesgos, sobre todo al riesgo operacional. Esta es la principal motivación para el presente Trabajo Informe, el cual propone la creación de ratios de indicadores claves de riesgo, con el fin de poder determinar mecanismo de alerta temprana que reduzcan el impacto del riesgo operacional en la institución.

Índice

Resumen	2
Agradecimientos.....	3
Introducción.....	4
Índice de Gráficos	8
Índice de Tablas	10
CAPÍTULO I	11
METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO.....	11
1.1 Metodología del informe.....	11
1.1.1 Aspectos metodológicos	11
1.1.1.1 Aplicación de la metodología.....	12
1.2 Marco Referencial	13
1.2.1 Perspectiva Económica Mundial.....	13
1.2.2 Perspectiva Económica Nacional	15
1.2.3 El Sistema Microfinanciero en el Perú.....	17
1.3 Marco Conceptual	21
1.4 Marco Teórico	24
1.4.1 Riesgo Operacional Antes de Basilea II.....	24
1.4.2 Riesgo operacional en Basilea II	27
1.4.3 Definición en Basilea II.....	28
1.4.4 El riesgo operacional y otros riesgos comúnmente asociados.....	31
1.4.5 Estándar Australiano/Neozelandés.....	33
1.4.6 Regulación de la SBS sobre riesgo operacional.....	36
1.4.7 Factores que originan el riesgo operacional.....	40

CAPITULO II	41
CAMPO MATERIA DEL INFORME.....	41
2.1 Descripción de la Empresa	41
2.1.1 La empresa en el Perú	41
2.1.3 Organización Estructural de la Empresa	42
2.1.4 Análisis de Riesgos.....	46
2.1.5 Activos y Calidad de Cartera	48
2.1.6 Estructura del Pasivo y Fondo	52
2.2 Descripción de la Unidad de Riesgos	54
2.2.1 Áreas dentro de la Unidad de Riesgos	55
2.3 Eventos de Riesgo Operacional en el Sistema Microfinanciero	58
2.4 Justificación del Problema	58
2.4.1 Creación de Ratios de Indicadores Claves de Riesgo (KRI).....	58
CAPITULO III	59
LABORES DESARROLLADAS	59
3.1. Descripción de los cargos desempeñados.....	59
3.1.1. Unidad de Riesgos (2012-2015).....	59
3.1.1.1 Cargo: Analista Junior de Riesgo Operacional	60
3.2 Objetivos y Metas	64
3.2.1 Objetivos.....	64
3.2.2 Metas.....	64
3.3 Situación Inicial del Cargo Asignado.....	64
3.4 Resultado año a año.....	67
3.5 Principales logros	76

CAPITULO IV.....	78
PROPUESTAS DE MEJORA.....	78
4.1 Indicadores Claves de Riesgo.....	78
4.2 Implementación de los Indicadores Claves de Riesgo.....	80
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	89
ANEXOS.....	91



Índice de Gráficos

Gráfico 1: Evolución de los principales indicadores de Estados Unidos	15
Gráfico 2: Evolución de las Colocaciones por Sector de las CMACs.....	18
Gráfico 3: Estructura de los créditos directos según categoría de riesgo del deudor: CMACs...	19
Gráfico 4: Evolución de los Márgenes de las CMAC	20
Gráfico 5: Evolución de las Colocaciones y Deudores en CMACs	21
Gráfico 6: Créditos Directos por Tipo- CMAC Arequipa (%)	49
Gráfico 7: Evolución Histórica de la cobertura de cartera con provisiones- CMAC Arequipa.....	51
Gráfico 8: Evolución Histórica de la Clasificación del deudor	51
Gráfico 9: Concentración de Depositantes (Dic-2014).....	52
Gráfico 10: Adeudados Dic 2015	53
Gráfico 11: Estructura de las Fuentes de Fondeo- CMAC Arequipa (Dic-2014)	54
Gráfico 12: Eventos de Riesgos según Basilea II año 2011	65
Gráfico 13: Frecuencia de los eventos de riesgos según el tipo de evento de pérdida mayor ...	66
Gráfico 14: Frecuencia de los Eventos de Riesgos “Interrupción del negocio y fallo en los sistemas”	67
Gráfico 15: Eventos de Riesgos según Basilea II año 2012	68
Gráfico 16: Frecuencia de los eventos de riesgos según el tipo de evento de pérdida mayor ...	69
Gráfico 17: Frecuencia de los Eventos de Riesgos “Ejecución de entrega y gestión de procesos”	70
Gráfico 18: Eventos de Riesgo según Basilea II año 2013.....	71
Gráfico 19: Frecuencia de los eventos de riesgos según el tipo de evento de pérdida mayor ...	72
Gráfico 20: Frecuencia de los Eventos de Riesgos “Ejecución de entrega y gestión de procesos”	73
Gráfico 21: Eventos de Riesgo según Basilea II año 2014	74
Gráfico 22: Frecuencia de los eventos de riesgos según el tipo de evento de pérdida mayor ...	75
Gráfico 23: Frecuencia de los Eventos de Riesgos “Ejecución de entrega y gestión de procesos”	76

Gráfico 24: Evolución del KRI Sanciones al personal.....	83
Gráfico 25: Evolución del KRI Cese por mejor oferta laboral.....	84
Gráfico 26: Evolución del KRI Reclamos por operaciones en Agentes corresponsales.....	85
Gráfico 27: Evolutivo del KRI Accidentes de los colaboradores	86



Índice de Tablas

Tabla 1: Evolución del PBI y la demanda interna de Perú	16
Tabla 2: Pilares del Nuevo Acuerdo para Riesgo Operacional	29
Tabla 3: Relación de los principios de Basilea y regulación SBS	39
Tabla 4: Plana Gerencial de la CMAC Arequipa.....	42
Tabla 5: Gerencia Central de Negocios.....	43
Tabla 6: Gerencia Central de Administración y Operaciones	43
Tabla 7: Gerencia Central de Finanzas y Planeamiento.....	44
Tabla 8: Eventos de Riesgos Identificados- año 2011.....	65
Tabla 9: Eventos de Riesgos Identificados- año 2012.....	68
Tabla 10: Eventos de Riesgos Identificados- año 2013.....	71
Tabla 11: Eventos de Riesgos Identificados- año 2014.....	74
Tabla 12: Total de créditos desembolsados en Mora al I Semestre del 2015.....	81
Tabla 13: Sanciones monetarias interpuestas a la CMAC Arequipa.....	82
Tabla 14: Sanciones al personal al primer semestre del 2015	82
Tabla 15: Cese por mejor oferta laboral CMAC Arequipa.....	83
Tabla 16: Reclamos por operaciones en Agentes Corresponsales, por meses	84
Tabla 17: Accidentes de colaboradores al primer semestre	85

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Elementos del Proceso de la Gestión de Riesgos según el método Australiano/Neozelandés	34
Ilustración 2: Organigrama General, CMAC Arequipa	45
Ilustración 3: Organigrama de la Unidad de Riesgos	57

CAPÍTULO I METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO

1.1 Metodología del informe

El presente informe se desarrolla en el marco de la gestión de riesgos dentro de una entidad microfinanciera. Los principales aspectos que toma el presente informe son los siguientes:

1.1.1 Aspectos metodológicos

a. Descripción Situacional

Esta sección se encarga de detallar el diagnóstico inicial de la empresa al momento de iniciar la experiencia profesional. El objetivo que se persigue con esta sección es entender el marco referencial y el sector en que la empresa se desarrolla.

b. Identificación del Problema

El diagnóstico inicial, es fundamental a la hora de identificar la problemática que enfrenta el área donde se desarrolló la experiencia profesional, es decir la Unidad de Riesgos. Cabe recalcar que la identificación del problema está dentro de las funciones que desempeñé dentro de la gestión de riesgo operacional.

c. Análisis de la teoría relacionada

Esta sección se encargará de hacer el estado de arte de la literatura relacionada a la gestión de riesgo operacional, con el objetivo de plantear una alternativa al problema encontrado.

d. Planteamiento de Propuesta de Solución

Con el resultado del análisis de la problemática y la revisión de la literatura de la gestión de riesgo operativo, se ha formulado la propuesta que incluye la optimización de los KRIs (por sus siglas en inglés) a través de la creación de ratios de los

Indicadores Claves de Riesgo, lo cual permitirá identificar aquellos eventos de riesgo que son críticos a la hora de la gestión del riesgo operacional.

e. Resultados Obtenidos

El informe describe los principales logros obtenidos como resultado de 3 años de experiencia en la gestión de riesgo operacional en la CMAC Arequipa, correspondientes a los años 2012-2015, el cual incluye la aplicación de la propuesta realizada en el presente informe.

1.1.1.1 Aplicación de la metodología

Para poder tener un mejor alcance sobre el presente informe, he considerado dividirlo en las siguientes etapas:

A. Recopilación de Información

Esta primera etapa del informe duró en promedio un mes y medio. El periodo sirvió para recopilar información de acceso público, sin embargo, considerando que la seguridad de información es una de las actividades clave dentro de cualquier empresa del sistema financiero, he buscado información aproximada de las variables clave para el presente informe, aplicando la estrategia de “fuentes secundarias”.

B. Análisis y Desarrollo del Informe

Obtenida y recopilada la información de uso público, además de contar con las aproximaciones de las variables, he procedido a realizar un trabajo de gabinete, que me permitió analizar y sistematizar la información con el objetivo de desarrollar el presente informe, que permita la total comprensión del *core* de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa, además de las funciones que desempeño dentro de esta institución.

1.2 Marco Referencial

1.2.1 Perspectiva Económica Mundial¹

Las perspectivas de la economía mundial han mejorado levemente respecto a las proyecciones realizadas el año pasado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), debido a la recuperación esperada en las economías avanzadas como EE.UU. y la Zona Euro; en este contexto, el MEF ha revisado al alza la proyección de crecimiento mundial del 2014 de 3,4% en el MMMR a 3,5%, para posteriormente acelerarse a un crecimiento promedio de 3,9% en el periodo 2015-2017. Las economías avanzadas crecerían 1,9% en el 2014, tasa superior a la de los tres años previos, y 2,3% en el periodo 2015-2017. Cabe señalar que el FMI espera un crecimiento mundial de 3,6% para el 2014, por encima del 3,0% registrado en el 2013; en el caso de las economías avanzadas, estima una mayor aceleración de crecimiento a 2,2% en el 2014 desde 1,3% en el 2013. En el caso de las economías emergentes y en desarrollo proyecta un crecimiento de 4,9%, por debajo de su proyección de enero 2014 (5,1%).

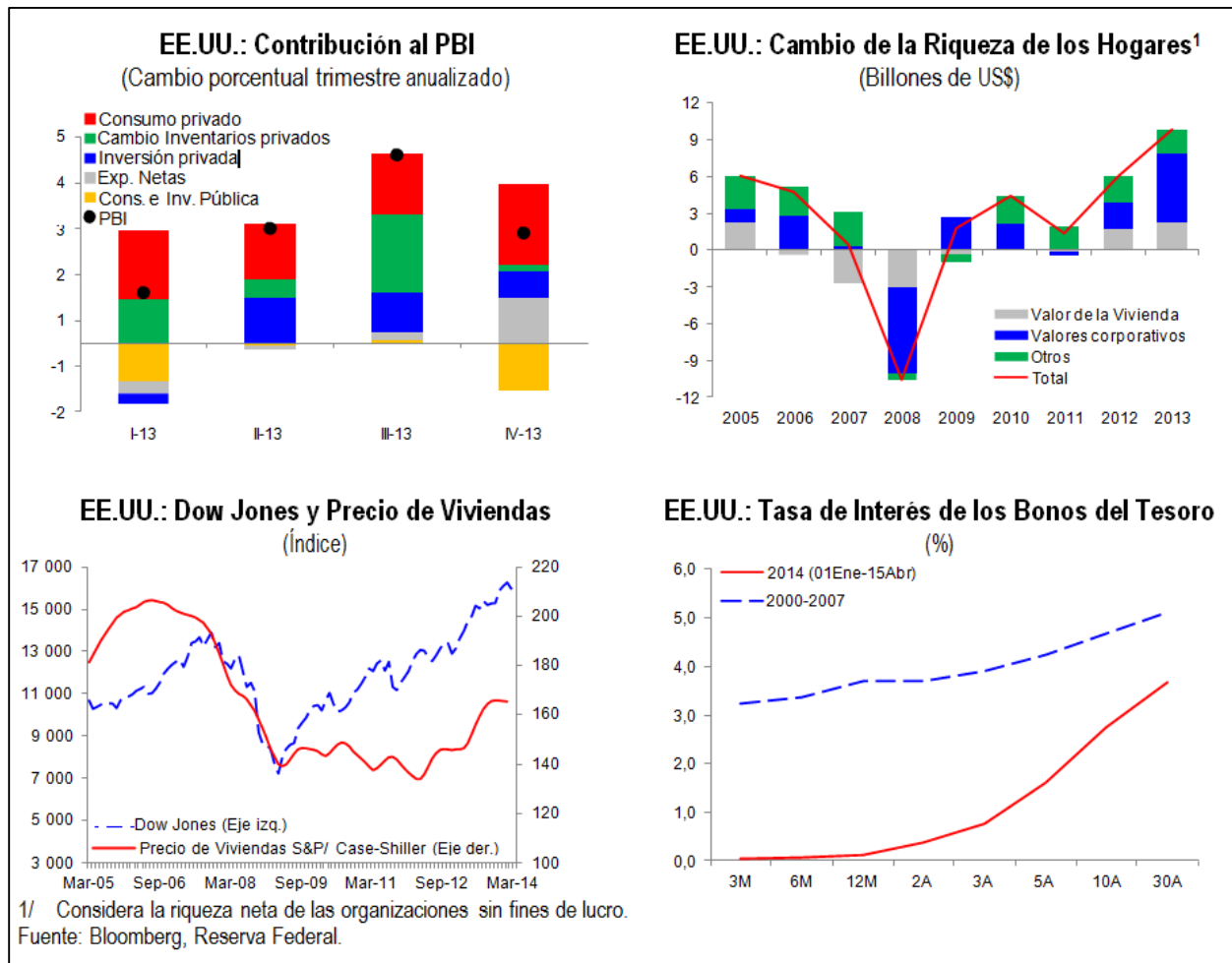
A pesar de la revisión al alza en la proyección del crecimiento, la crisis financiera del 2008-2009 ha dejado impactos permanentes en las economías avanzadas. La tasa de crecimiento esperada para el periodo 2014-2017 de 2,2% será inferior a la registrada en el periodo pre-crisis 2003-2007 de 2,8%. Esta lenta recuperación planteará un escenario de redimensionamiento de los tamaños de mercado en los países avanzados. Así, el nivel de PBI de las economías avanzadas para el periodo 2014-2017 sería 12% menor al nivel que se habría registrado bajo un escenario “sin crisis global”. Este redimensionamiento del tamaño de mercado en los países avanzados podría conllevar a un ajuste discreto en los montos de inversión y contratación en el sector transable del resto de economías que exportan a las economías desarrolladas.

EE.UU. crecería 2,7% en el 2014, mayor al 2,6% del MMMR y 3,0% en el 2015-2017, que se sustentaría en un efecto riqueza positivo (mayores precios de las viviendas y alza en los índices bursátiles) que, junto con la leve recuperación del mercado laboral, la mayor confianza de las familias y la mejora de las condiciones crediticias, impulsarían el consumo privado y una

¹ Ministerio de Economía y Finanzas: Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017.

mayor inversión (acumulación de inventarios); el impulso externo, proveniente principalmente de las economías avanzadas, también apuntalará el crecimiento. Según la Reserva Federal, la riqueza neta de los hogares (compuesta por el valor de la vivienda, el valor de los papeles corporativos y otros activos), se incrementó en US\$ 9,8 billones en el 2013 respecto del 2012, registrando un alza histórica, luego de su contracción de -US\$ 10,6 billones en el 2008. La riqueza medida por el valor de la vivienda aumentó en US\$ 2,3 billones en el 2013, debido al alza de 13,4% en el precio de las viviendas en el 2013 superior al 0,9% del 2012; sin embargo, el precio de las viviendas aún se encuentra 20% por debajo de su nivel más alto alcanzado en julio 2006. La riqueza basada en el valor de los papeles corporativos aumentó en US\$ 5,6 billones en el 2013 ante las mayores ganancias de los mercados bursátiles. Por ejemplo, el índice Dow Jones cerró en un máximo histórico de 16 577 puntos el 31 de diciembre del 2013, con una rentabilidad de 26,5% en el 2013, el más alto rendimiento desde 1995 (33,5%). Cabe mencionar que, el índice Dow Jones perdió desde su pico en octubre 2007 a su fondo en marzo 2009 alrededor de 7 617 puntos, recuperando 10 029 al final del 2013 (2 412 por encima de su pico del 2007). Por su parte, el mercado de trabajo ha mejorado levemente en los últimos años. El empleo no agrícola aumentó en un promedio mensual de 164 mil puestos de trabajo entre febrero 2010 a marzo 2014 y recuperó a la fecha 7,1 millones de empleos de los 8,7 millones perdidos enero 2008 y febrero 2010. La tasa de desempleo se ubicó en 6,7% al 1T2014, la tasa más baja desde 4T2008 luego de la quiebra de Lehman Brothers. La recuperación de la riqueza neta familiar y las mejoras en el empleo han llevado a que el crédito destinado al consumo se haya expandido por encima de 6,1% A/A en el 2013, mayor que el 5,2% del 2012. Asimismo, los últimos indicadores muestran un mayor dinamismo de la economía: el índice de gerentes de compras manufacturero (PMI) de ISM registró 53,7 puntos en marzo, ubicándose en la zona de expansión durante dieciséis meses consecutivos (mayor a 50 puntos). Las exportaciones crecieron 4,0% A/A en el 4T2013, la más alta en los últimos 6 trimestres, por mayores envíos hacia Europa. En este contexto, se espera que la economía continúe expandiéndose hacia el 2017, fortaleciendo su moneda y manteniendo un nivel de inflación alrededor de su meta (2%).

Gráfico 1: Evolución de los principales indicadores de Estados Unidos



Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017

1.2.2 Perspectiva Económica Nacional²

La economía peruana crecerá, en promedio, 6,2% entre el 2014-2017. La recuperación gradual de la economía mundial (en especial, de economías como EE.UU. y la Zona Euro), junto con una mayor exportación tradicional ante el inicio de producción de importantes proyectos mineros, la puesta en operación de megaproyectos de infraestructura bajo la modalidad de Asociaciones Público Privadas y la consolidación de la recuperación de las expectativas de los agentes económicos, permitirá alcanzar este ritmo de crecimiento. Así, la economía peruana se posicionará como una de las economías de mayor crecimiento en el mundo, y con una base de crecimiento diversificada. Por su parte, el diseño de la política fiscal se basará en el nuevo

² Ídem.

marco macro fiscal, contemplado en la Ley de Fortalecimiento de la Responsabilidad y Transparencia Fiscal (LFRTF). En particular, se contempla un equilibrio económico del Sector Público No Financiero (SPNF) en el 2014 y un déficit estructural de 1% del PBI a partir de 2015, hasta que la nueva Administración elabore una nueva Declaración de Política Macro Fiscal.

Tabla 1: Evolución del PBI y la demanda interna de Perú

Demanda Interna y PBI (Variación porcentual real)									Producto Bruto Interno por Sectores (Variación porcentual real)								
	Ponderación (Base 2007)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Prom 2014-2017		Ponderación (Base 2007)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Prom. 2014-2017
1. Demanda interna	92,6	7,9	7,0	5,3	5,3	5,8	6,0	5,6	Agropecuario	6,0	5,9	1,5	3,5	4,4	4,2	4,2	4,1
a. Consumo privado	60,2	6,1	5,3	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	Pesca	0,7	-32,2	18,1	3,5	4,2	4,5	5,0	4,3
b. Consumo público	10,5	8,1	6,7	5,5	6,0	6,0	6,0	5,9	Minería e hidrocarburos	14,4	2,8	4,3	6,2	12,8	10,8	6,4	9,1
c. Inversión Privada	16,4	13,7	3,7	5,5	6,5	6,5	6,0	6,1	Manufactura	16,5	1,5	4,9	4,5	4,5	4,8	4,8	4,7
d. Inversión Pública	3,6	19,6	11,5	15,4	10,1	11,0	10,4	11,7	Electricidad y Agua	1,7	5,8	5,5	5,7	5,8	6,0	6,0	5,9
2. Exportaciones¹	31,5	3,9	-3,1	6,5	11,0	9,3	6,0	8,2	Construcción	5,1	15,8	8,4	7,5	7,8	7,8	7,8	7,7
3. Importaciones¹	24,2	10,4	2,1	5,0	6,5	6,5	6,0	6,0	Comercio	10,2	7,2	5,9	6,0	6,0	6,1	6,1	6,1
4. PBI	100,0	6,0	5,6	5,7	6,5	6,5	6,0	6,2	Otros servicios	37,1	7,4	6,4	6,0	6,1	6,2	6,2	6,1
Memo:									VALOR AGREGADO BRUTO TOTAL	91,7	5,9	5,7	5,8	6,7	6,6	6,1	6,3
Gasto público	14,0	11,7	8,3	8,9	7,5	7,9	7,8	8,0	Impuestos y derechos de importación	8,3	6,9	4,5	4,5	4,8	4,8	4,8	4,7
									ECONOMÍA TOTAL - PBI	100,0	6,0	5,6	5,7	6,5	6,5	6,0	6,2

1/ De bienes y servicios no financieros.

Fuente: INEI, Proyecciones MEF.

En este contexto, la deuda pública mantendrá una trayectoria decreciente en el horizonte de proyección del presente MMM, alcanzando el 17,5% del PBI en el 2017, mientras que la deuda pública neta se ubicará por debajo de 3% del PBI en el 2017, uno de los mejores registros en el mundo. Por su parte, el gasto no financiero del Gobierno General se incrementará en aproximadamente S/. 50 mil millones entre el 2013 y 2017 y la inversión pública alcanzará un nivel equivalente a 7,1% del PBI en el 2017. Este incremento significativo del gasto público se destinará principalmente a: (i) reducir las brechas sociales, (ii) mejorar la seguridad ciudadana, (iii) reducir las brechas de infraestructura y servicios públicos a través del cofinanciamiento de los proyectos de Asociación Público-Privada; y, (iv) continuar con la implementación de las políticas salariales en el marco de la reforma del Estado. Finalmente, en cuanto a las cuentas externas, el déficit en cuenta corriente se irá reduciendo paulatinamente hacia el 2017, y seguirá estando financiado por capitales de largo plazo como resultado de los mayores flujos por Inversión Extranjera Directa.

Sin embargo, el actual entorno macroeconómico plantea ciertos riesgos tanto desde el frente externo (desaceleración marcada de China, retiro acelerado del estímulo monetario en EE.UU., contagio entre países emergentes, etc.) como desde el frente interno (Fenómeno El Niño).

1.2.3 El Sistema Microfinanciero en el Perú³

En el año 2000 a las instituciones microfinancieras les iba muy bien. Para las cajas municipales, EDPYMES y Mibanco, los primeros años de la década fueron de rápido crecimiento. Entre 2000 y 2002 la clientela combinada de estas entidades creció en 39%, y la cartera combinada de créditos se incrementó en 67%. Las cajas rurales mostraron una expansión sostenida de su cartera del 23%, pero su base de clientes disminuyó en 28% con respecto al año 2001.

Cuando empezó el boom de la economía peruana en el año 2003, las instituciones de microfinanzas acumulaban un comprobado récord de éxitos, el crecimiento del PBI alcanzó el 6% en 2005, 7.5% en 2006 y 9% en 2007 y 2008. La banca múltiple retomó el creciente mercado de las pequeñas y microempresas durante este período de bonanza, y se desató una fase de marcada competencia en el campo de las microfinanzas que duraría a lo largo de toda la década. El Perú exhibe un inusual número de instituciones microfinancieras reguladas, en comparación con otros países en desarrollo. En el año 2000, el sector de las microfinanzas estaba integrado por 43 instituciones reguladas: dos bancos, 14 cajas municipales, 12 cajas rurales, una empresa financiera y 14 EDPYMES. Los ahorros se convirtieron en la fuente principal de recursos de las microfinanzas y en el motor de la expansión del crédito en el nuevo milenio.

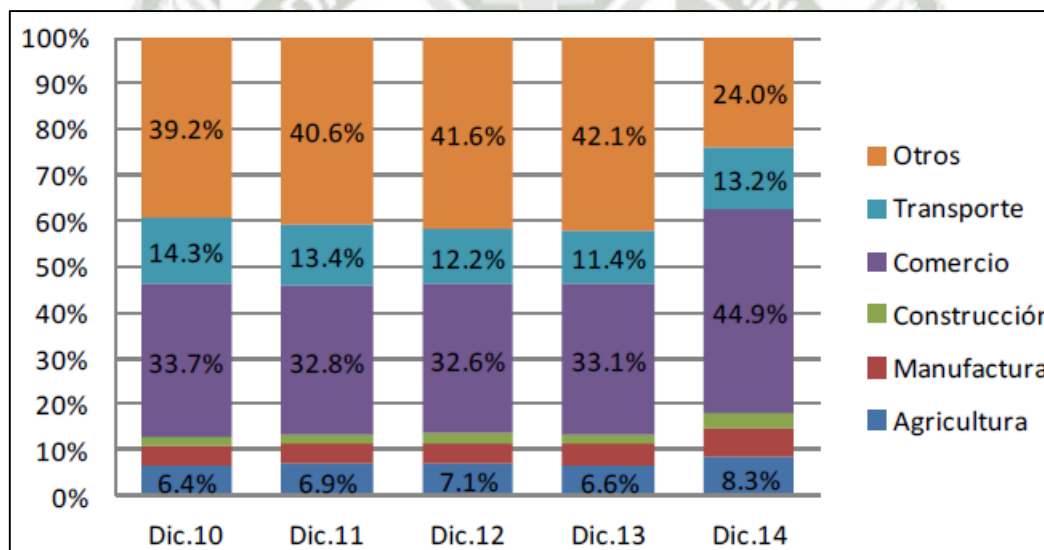
El desarrollo de las microfinanzas en el Perú es desde el año 2000 cualitativamente diferente en cuanto a evolución, diversificación y expansión de las instituciones microfinancieras de los años 90. Hay relativamente poco cambio en el conjunto de instituciones activas en el nuevo siglo. Por el contrario, el hito del desarrollo de las microfinanzas en los años 80 y 90 fue la creación de docenas de entidades microfinancieras y sus instituciones facilitadoras. Desde comienzos de esta década, las reglas del juego estaban dadas: dominio de las fuerzas de mercado sobre el

³ Cámara de Comercio e Industria de Arequipa: Informe de Coyuntura. Las Microfinanzas en el Perú.

sector microfinanciero y un predominio de la competencia. La manera de administrar las microfinanzas cambió, y en el Perú se volvieron total y abiertamente comerciales.

A diciembre 2014, existen 40 instituciones microfinancieras que se distribuyen de la siguiente manera: 1 empresa de la Banca Múltiple; 7 empresas financieras especializadas en el sector de las microfinanzas; 12 cajas municipales; 9 cajas rurales; y finalmente 11 EDPYMES. Estas 40 instituciones especializadas representan el 61% de las 66 instituciones financieras que existen en nuestro país, tomando en cuenta las dos empresas de arrendamiento financiero, el Banco de la Nación y el Banco Agropecuario. Al cierre de 2014, la cartera de créditos alcanzada por las instituciones microfinancieras ascendió a S/. 30 044 millones, lo que representa el 13.3% de las colocaciones totales del sistema financiero peruano.

Gráfico 2: Evolución de las Colocaciones por Sector de las CMACs



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, SBS. Elaboración: Equilibrium.

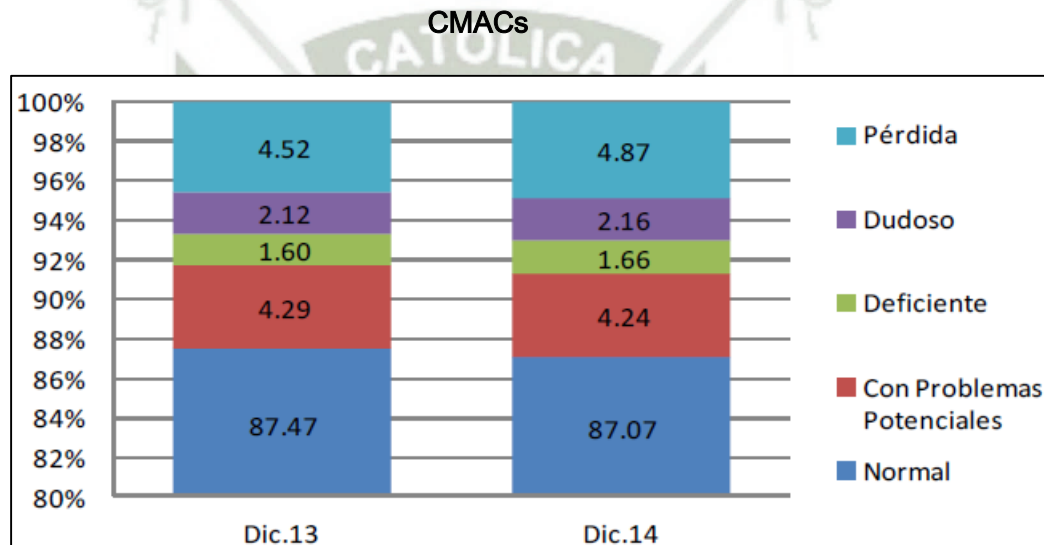
a. El crédito a la pequeña y microempresa

Al cierre de 2014, las colocaciones totales del sistema financiero peruano alcanzaron el monto de S/. 226 268 millones, presentando una tasa de crecimiento anual promedio en los últimos cuatro años de 15.6%, ligeramente por encima del promedio del crédito a la pequeña empresa, el cual fue 13.9%. Y a su vez muy superior al promedio del sector microempresa, el cual presentó un crecimiento promedio anual de 3.4%. Es evidente la desaceleración del crédito destinado a la pequeña empresa y microempresa, lo cual

refleja que este sector estaría pasando por algunas dificultades originando que no crezca la demanda por estos tipos de crédito.

Al finalizar el 2014, el crédito a la pequeña empresa alcanzó los S/. 23 017 millones, representando el 10.2% de las colocaciones totales del sistema financiero; mientras el crédito a la microempresa ascendió a S/. 8 971 millones, significando el 4% del total de créditos del sistema financiero nacional. En ambos casos se produjeron disminuciones en su participación, reflejando la desaceleración de estos tipos de crédito con respecto a los demás, especialmente al hipotecario y al de consumo.

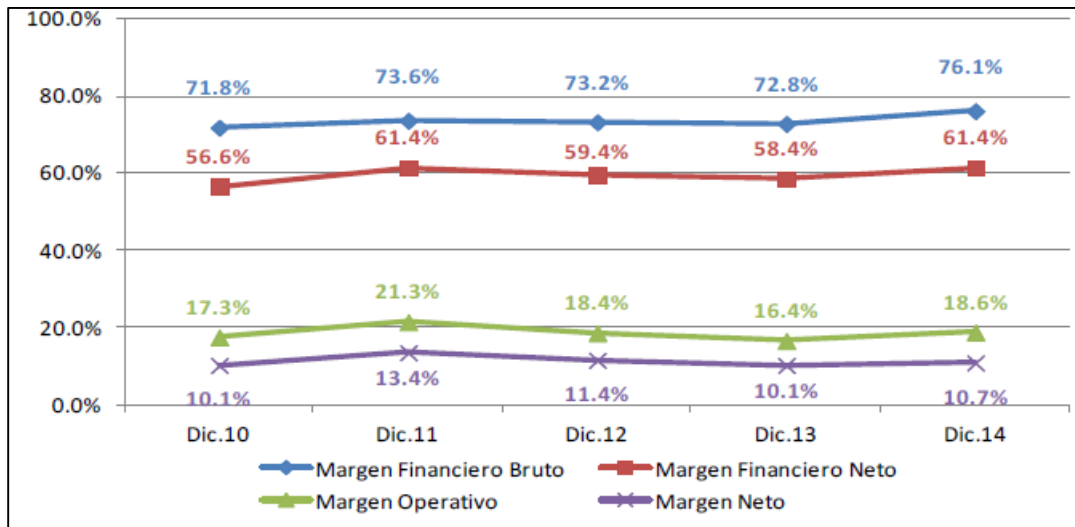
Gráfico 3: Estructura de los créditos directos según categoría de riesgo del deudor:



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, SBS.

Elaboración: Equilibrium.

Gráfico 4: Evolución de los Márgenes de las CMAC

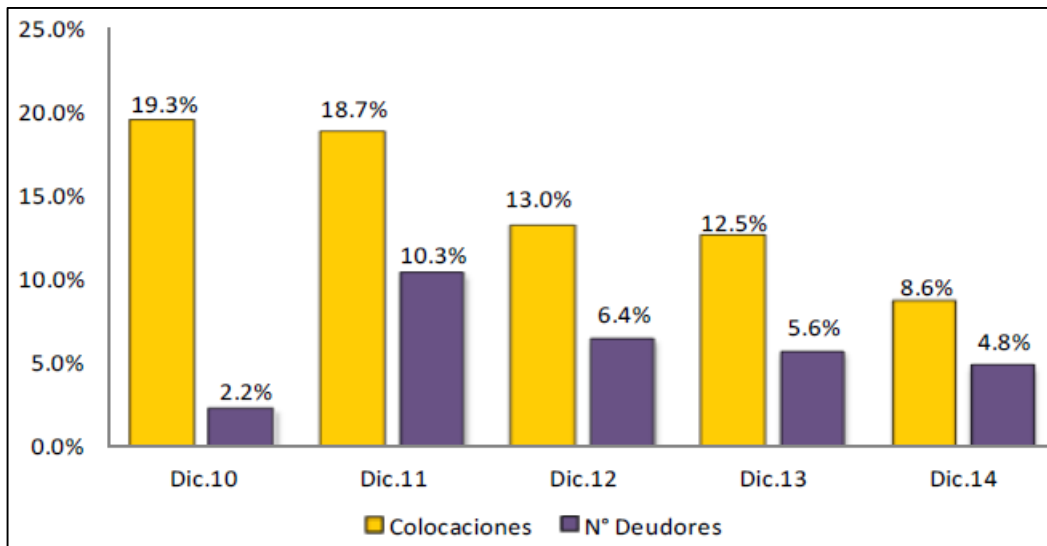


Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, SBS.

Elaboración: Equilibrium.

A diciembre 2014, el número de deudores del sistema financiero ascendió a 6.9 millones, lo que significó un crecimiento de 5% en relación a 2013 y un crecimiento acumulado de 38.2% en relación al año 2010. El número de deudores del crédito para la pequeña y microempresa alcanzó los 2.1 millones, lo que representó un crecimiento anual de 3% en relación a 2013, alcanzando un crecimiento acumulado con respecto a 2010 de 32.5%, cifra menor con respecto a la tasa de crecimiento del número de deudores del sistema financiero nacional. Esta coyuntura se debe a la desaceleración del sector microempresario, pues ha venido creciendo a tasas bajas o hasta negativas. Por otro lado, el sector de la pequeña empresa a pesar de haber presentado desaceleración durante los últimos dos años, esta situación no ha sido tan preocupante como la del sector microempresario. Bajo esta coyuntura, el sector de los pequeños y microempresarios representan el 30% del total de deudores del sistema financiero peruano. Esta cifra refleja, no obstante los problemas actuales, la importancia que tienen en la estructura económica del país.

Gráfico 5: Evolución de las Colocaciones y Deudores en CMACs



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, SBS.

Elaboración: Equilibrium.

1.3 Marco Conceptual⁴

Para entender la totalidad del presente informe, es necesario la comprensión de conceptos de riesgo operacional que se mencionan continuación:

1) **Apetito por el riesgo**

El nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir en su búsqueda de rentabilidad y valor.

2) **Directorio**

Toda referencia al directorio, entiéndase realizada también a cualquier órgano equivalente.

3) **Evento**

Un suceso o serie de sucesos que pueden ser internos o externos a la empresa, originados por la misma causa, que ocurren durante el mismo periodo de tiempo.

4) **Evento de pérdida por riesgo operacional**

El evento que conduce a una o varias pérdidas, cuyo origen corresponde al riesgo operacional.

5) **Información**

⁴ Resolución SBS N° 2116-2009. Ver <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/normas-sbs/105/c-105>.

Cualquier forma de registro electrónico, óptico, magnético o en otros medios, susceptible de ser procesada, distribuida y almacenada.

6) Proceso⁵

Conjunto de actividades, tareas y procedimientos organizados y repetibles que producen un resultado esperado.

7) Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos

Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos aprobado mediante la Resolución SBS N° 37-2008 del 10 de enero de 2008.

8) Riesgo legal⁶

Posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras debido a la falla en la ejecución de contratos o acuerdos, al incumplimiento no intencional de las normas, así como a factores externos, tales como cambios regulatorios, procesos judiciales, entre otros.

9) Subcontratación

Modalidad de gestión mediante la cual una empresa contrata a un tercero para que éste desarrolle un proceso que podría ser realizado por la empresa contratante.

10) Superintendencia

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.

11) Tolerancia al riesgo

El nivel de variación que la empresa está dispuesta a asumir en caso de desviación de los objetivos empresariales trazados.

12) Riesgo Operacional

Entiéndase por riesgo operacional a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.

Las empresas deben realizar una gestión adecuada del riesgo operacional que enfrentan, para lo cual observarán los criterios mínimos indicados en el presente Reglamento.

13) Fraude interno

Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir regulaciones, leyes o políticas empresariales en las que se

⁵ Ídem.

⁶ Este concepto se verá con mayor detalle en la sección 1.4.4 del marco teórico.

encuentra implicado, al menos, un miembro de la empresa, y que tiene como fin obtener un beneficio ilícito.

14) Fraude externo⁷

Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir la legislación, por parte de un tercero, con el fin de obtener un beneficio ilícito.

15) Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo

Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamos por daños personales, o sobre casos relacionados con la diversidad o discriminación.

16) Clientes, productos y prácticas empresariales

Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación empresarial frente a clientes concretos (incluidos requisitos fiduciarios y de adecuación), o de la naturaleza o diseño de un producto.

17) Daños a activos materiales

Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos.

18) Interrupción del negocio y fallos en los sistemas

Pérdidas derivadas de interrupciones en el negocio y de fallos en los sistemas.

19) Ejecución, entrega y gestión de procesos

Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores.

20) Indicador de riesgo

Es un elemento empírico de naturaleza generalmente cuantitativa, aunque puede ser también de tipo cualitativo, cuyos valores son por lo general calculados con base en datos históricos que permiten representar la dimensión teórica o específica de un factor de riesgo considerado clave. Los indicadores pueden ser contadores, porcentajes, duración, ratios, valores, calificaciones, etc., y algunos son generales de toda la entidad, aunque la mayoría de ellos son específicos de cada área o tipo de riesgo operacional.

21) Indicadores Descriptivos de Riesgo (Key Risk Indicators o KRI)

Son indicadores de medida de riesgo, de carácter financiero u operacional que ofrecen una base razonable para estimar la probabilidad y severidad de uno o más eventos de riesgo

⁷ Resolución SBS N° 2116-2009. Ver <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/normas-sbs/105/c-105>.

operacional. En síntesis, los KRI tratan de cuantificar el nivel de riesgo de la entidad y se suelen configurar en función del grado de relevancia y representatividad a partir de los indicadores de rendimiento y de control establecidos por la entidad.

Los KRI pueden ser de carácter cualitativo o cuantitativo, aunque éstos últimos suelen ser más objetivos a efectos de ser incorporados a las técnicas de estimación del riesgo operacional. Pueden ser expresados en porcentajes, cantidades o montos de dinero, pero fundamentalmente deben tener un vínculo con la causa raíz que genera los eventos de pérdida por riesgo operacional. Los KRI también se pueden segregar según su naturaleza, ya que pueden ser de carácter anticipado, histórico, corriente, o bien una combinación de los tres.

22) Indicadores Clave de Rendimiento o Volumen (Key Performance Indicador o KPI)⁸

Son indicadores de performance, se utilizan para controlar la eficacia operativa, cuantificar objetivos vinculados al desempeño estratégico de una organización y activan señales de alerta si su valor se mueve fuera del ámbito establecido. Estas variables suelen proporcionar información sobre aspectos clave de la dimensión de la entidad como tamaño, volumen, importes, etc., que de uno u otro modo tienen relación directa con eventos de pérdida de tipo operacional.

23) Indicadores Clave de Control (Key Risk Control ó KCI)

Son indicadores de control, tratan de reflejar la efectividad de un control específico, de tal manera que un deterioro en un KCI puede indicar un incremento en la probabilidad o impacto de un riesgo residual. Algunos ejemplos son: número de autorizaciones, número de confirmaciones pendientes, etc.

1.4 Marco Teórico⁹

1.4.1 Riesgo Operacional Antes de Basilea II

El término “riesgo operacional” existe como concepto genérico al menos desde 1991, con la publicación del documento “Internal Control Integrated Framework” por el COSO (Power, 2005), sin embargo, es intrínseco a todas las actividades de negocios y por lo tanto ha existido desde la génesis de éstas.

⁸ ídem.

⁹ Riesgo Operacional. Conceptos y Mediciones . Superintendencia de Banca e Instituciones Financieras Chile. Ver https://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_8511.pdf.

Marshall (2001) expone que el cambio experimentado en últimos cuarenta años en el entorno financiero, ha tenido grandes implicancias en la gestión de operaciones y de riesgo. El autor argumenta que el auge experimentado en la última década por la gestión del riesgo operacional, se debe a cinco generadores de cambio, los cuales coinciden y se complementan con otros tres identificados por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. En resumen, aquellos generadores incluyen: cambios en los mercados y productos/servicios causados por la innovación financiera; cambios tecnológicos; tercerización de actividades; fusiones y la “desregulación”; así como eventos inesperados y su impacto en un mundo globalizado.

Entre los años 1986 a 1990, el BCBS publicó al menos cinco documentos que incluyen aspectos de riesgo operacional, pero sin ofrecer una definición explícita. No obstante, el Acuerdo de Capital de Basilea I, publicado en julio de 1988, no introdujo requerimientos de capital por riesgo operacional, ni tampoco explicitó prácticas recomendables.

En 1994, el Comité de Basilea publicó una guía para la gestión de riesgos de productos derivados, documento que contiene la primera definición formal y explícita del BCBS para riesgo operacional, donde “riesgo operativo” y “riesgo operacional” son considerados como lo mismo. Aquella deficiencia puede explicar la confusión entre ambos términos, a pesar de que no sólo tienen una diferencia semántica sino que también una distinción conceptual (Fernández y Martínez, 2006), puesto que riesgo operativo contempla principalmente fallos en operaciones internas de una entidad, mientras que, como se verá más adelante, el concepto de riesgo operacional tiene un ámbito bastante más amplio.

En septiembre de 1998, el Comité de Basilea publicó el artículo “Operational Risk Management”, donde se presentan los principales resultados y conclusiones de un estudio sobre el estado del arte de la administración de riesgo operacional en las instituciones financieras. El estudio deja en evidencia cinco problemas que debían abordarse: (1) una baja o nula frecuencia en la medición y reporte de este riesgo; (2) pobre o vaga determinación de

los factores que lo determinan; (3) vaga definición de este riesgo; (4) ausencia de actividades de auditoría interna como uno de los precursores de la gestión del riesgo operacional; y (5) la necesidad de una definición y marco de buenas prácticas por parte de los supervisores.

Los documentos citados permiten obtener una visión cronológica de los hitos y de la evolución del concepto de riesgo operacional previo al Marco de Capital de Basilea II. De ellos, se desprende que hasta el año 1998 no existía una definición lo suficientemente explícita y consensuada para riesgo operacional. En efecto, muchas entidades financieras lo definían de manera residual como “el conjunto de todos aquellos riesgos no incluidos en los riesgos de mercado, de crédito ni de liquidez”; lo que no permitía identificar las causas y las fuentes de riesgo.

En 2006, el Comité de Basilea publicó los resultados del Estudio de Impacto Cuantitativo 5 (QIS 5), el cual tenía por objeto calibrar las propuestas del Nuevo Marco de Capital y, en función de éste, estimar los requerimientos de capital regulatorio. Según los resultados obtenidos para las economías pertenecientes al G-10, el riesgo operacional significaba una carga al capital económico de mayor importancia que la asociada a riesgo de mercado.

Pero sin duda, los efectos adversos producidos en la estabilidad financiera mundial ante cuantiosas pérdidas económicas derivadas de la ausencia o una inadecuada gestión del riesgo de las operaciones financieras, constituyen el principal promotor del énfasis que las entidades financieras y supervisoras han asignado en la última década al estudio, medición, fiscalización y gestión eficiente del riesgo operacional. Ejemplo de esto son los casos de Enron, Worldcom, Société Générale e incluso el ataque al World Trade Center.

Episodios más recientes, como la “crisis subprime”, también pueden ser asociados en su génesis a factores de riesgo operacional (Davis, 2007). Específicamente, entre estos factores se destacan los siguientes: i) deficiencias en los sistemas de control o en los procesos de evaluación en las etapas previas al otorgamiento de créditos hipotecarios y fallas en el

control de riesgos; ii) errores en la evaluación de riesgos (tanto por las entidades financieras como por las clasificadoras), en la determinación de precios de los instrumentos financieros en que se empaquetaron esos créditos (ABS y CDO's) y en la tasación prudente y de largo plazo de las garantías; y iii) baja comprensión de los nuevos instrumentos financieros y de la correlación de riesgos.

En el sistema financiero local también se han registrado pérdidas asociadas a la materialización de riesgo operacional; aunque con niveles de severidad acotados, éstas señalan riesgos latentes para la estabilidad del financiero nacional, por lo que resulta conveniente difundir el marco imperante para la conceptualización, gestión, y estimación del riesgo operacional.

1.4.2 Riesgo operacional en Basilea II¹⁰

El "Nuevo Marco de Capitales de Basilea II" fue inicialmente propuesto en 1999; desarrollado en el Segundo y Tercer Documento Consultivo en los años 2001 y 2003, respectivamente; publicado en Junio de 2004, así como complementado y extendido en noviembre de 2005 y junio de 2006.

En términos amplios, el Nuevo Marco establece buenas prácticas y un marco para la definición, medición, gestión, supervisión y difusión de los riesgos a los cuales se ven expuestas las entidades financieras. Los riesgos mayormente cubiertos en el Nuevo Marco de Capital son: riesgo de crédito, de mercado y operacional; éstos dos últimos no se encontraban cubiertos (o de manera muy sucinta) en el Marco de Capital de Basilea I de 1998. Específicamente para riesgo operacional, Basilea II incluye:

- i) Requerimientos de capital a las entidades bancarias, lo que se sustenta en una definición del riesgo operacional; una categorización pormenorizada de los eventos de pérdidas asociados; y tres métodos de estimación para la carga de capital por

¹⁰ Ídem.

éste tipo de riesgo. Todo esto se encuentra cubierto dentro del Primer Pilar: Requerimientos Mínimos de Capital.

- ii) Principios de supervisión básicos, incluyendo recomendaciones específicas relacionadas con la estimación y gestión del riesgo operacional; materias que se tratan en el Segundo Pilar: Proceso de Examen Supervisor.
- iii) Recomendaciones sobre la transparencia de mercado y divulgación de información relacionada a aspectos cualitativos y cuantitativos de riesgo operacional; lo que se aborda en el Tercer Pilar: Disciplina de Mercado.

Los alcances sobre riesgo operacional en el Marco de Capitales de Basilea II, así como de otros documentos complementarios y de literatura técnica relacionada, son revisados a continuación.

1.4.3 Definición en Basilea II¹¹

Una definición preliminar para riesgo operacional se plasmó en el Segundo Documento Consultivo (BCBS, 2001a) y en el texto complementario denominado “Operational Risk” (BCBS, 2001b), definición que excluía el riesgo estratégico y reputacional. Además, los citados textos, consideran requerimientos explícitos de capital, con un promedio de 20% sobre los requerimientos de capital total, y se establecen los enfoques de cuantificación de carga al capital denominados “Indicador Básico” y “Estándar”, más un incipiente delineamiento para un enfoque avanzado.

¹¹ Ídem.

Tabla 2: Pilares del Nuevo Acuerdo para Riesgo Operacional

Pilar 1 Requerimiento de capital	Pilar 2 Revisión del Supervisor	Pilar 3 Disciplina de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • 3 Métodos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Indicador Básico ○ Estandarizado ○ Avanzado (AMA) • Criterios de admisión para los Métodos Estandarizado y Avanzado. • El primer método no tiene requisitos de entrada, aunque se recomienda el cumplimiento de las “Buenas prácticas”²⁰ propuestas por el Comité. 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 Principios de supervisión orientados a asegurar que los bancos posean un nivel adecuado de capital. • Referencia a 20 guías emitidas por el Comité sobre gestión de riesgos (incluye control interno, banca electrónica, riesgos operativos, etc.) • Transparencia del supervisor. • Coordinación con otros supervisores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Define aspectos que deben ser informados al mercado respecto a la gestión de cada riesgo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Nivel de capital asignado en función al método de capital utilizado. ○ Estrategias y procesos. ○ Estructura organizativa. ○ Sistemas de medición y/o de reporte utilizados. ○ Políticas de cobertura y/o mitigación del riesgo.

Fuente: “Gestión de Riesgos de Operación” – Presentaciones de Funcionarios SBS Elaboración: Alejandro Medina

El proceso de discusión de ese documento, en el que participó la industria bancaria, condujo a la inclusión de nuevos aspectos y a la modificación tanto de la definición del riesgo operacional como de los métodos de cuantificación; lo que se plasmó en el documento “Working paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk” (BCBS, 2001c). Esta publicación constituyó la base para todas las publicaciones posteriores del Comité de Basilea sobre riesgo operacional, así como la difusión de la primera definición concensuada:

“Riesgo operacional es el riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos en los procesos, personal y sistemas internos o bien por causa de eventos externos .Lo que incluye el riesgo legal pero excluye a los riesgos reputacional, estratégico y sistémico.

Uno de los mayores avances que se consiguió al consensuar una definición para riesgo operacional es que a partir de ella se puede establecer una clasificación y determinación de los principales factores y eventos de pérdida. Dicha clasificación se compone de tres niveles, que permiten complementar y delimitar un concepto que en sí resultaba algo ambiguo.

En el primer nivel se encuentran:

- Fraude Interno;
- Fraude Externo;
- Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo;
- Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas;
- Daños a activos materiales;
- Clientes, productos y prácticas empresariales
- Ejecución, entrega y gestión de procesos.

El segundo nivel proporciona una apertura más detallada al nivel anterior, mediante 20 categorías. Por último, el tercer nivel ejemplifica las actividades principales y más comunes asociadas a cada categoría del segundo nivel.

Así también, el Comité de Basilea propone una primera segmentación para las líneas de negocios relevantes para el tratamiento del riesgo operacional:

- i) finanzas empresariales o corporativas;
- ii) negociación y ventas;
- iii) pagos y liquidación;
- iv) servicios de agencia;
- v) administración de activos;
- vi) intermediación minorista;

- vii) banca minorista; y
- viii) banca comercial.

Aquella segmentación es perfeccionada en el Tercer Documento Consultivo (CP3), agregando un segundo nivel para el mapeo de las ocho líneas de negocio hacia las principales funciones bancarias y en un tercer nivel especificando las actividades involucradas.

Aunque la segmentación fue propuesta inicialmente para la estimación del cargo de capital regulatorio mediante el enfoque Estándar, ésta ha sido adoptada como primera aproximación para las segmentaciones de negocios dentro de los métodos avanzados para capital regulatorio y de los métodos internos de estimación de carga de capital económico. Adicionalmente, esa segmentación ha proporcionado una guía para delimitar y homogeneizar la asignación de las pérdidas operacionales y sus causas dentro de los registros de base de datos de las instituciones financieras.

1.4.4 El riesgo operacional y otros riesgos comúnmente asociados¹²

Como ya se mencionó, la definición para riesgo operacional finalmente adoptada por el Comité, incluye el riesgo legal pero excluye a los riesgos reputacional, estratégico y sistémico. A continuación se presentan las definiciones para algunos de éstos, así como las propuestas presentadas por el Comité para su gestión.

- Riesgo Legal. El Nuevo Marco de Capital no provee una definición exacta para este riesgo, sin embargo proporciona una referencia sobre lo que incluye; entre otros, la posibilidad de ser sancionado, multado u obligado a sanciones penales como resultado de acciones del supervisor o de acuerdos privados entre las partes. Por otra parte, el Financial Stability Institute (FSI por sus siglas en inglés, y el cual forma parte del Bank for International Settlements) propone la siguiente definición:

¹² Ídem.

“El riesgo legal es el riesgo por contratos impracticables (total o parcialmente), juicios, sentencias adversas o por procedimientos legales que interrumpen o afecten adversamente a las operaciones o condiciones del banco”

Entre otras causas, el riesgo legal puede tener como fuente el incumplimiento de un cliente y la disputa legal para que el banco acceda, al colateral; o en el caso de derivados, puede surgir ante la incertidumbre legal sobre el reconocimiento de nuevos contratos en la jurisprudencia. Los principales mitigadores del riesgo legal en instrumentos derivados y pactos de retroventa/retrocompra, lo constituyen los denominados “Master Agreements”, que establecen estándares contractuales.

- Riesgo Reputacional. Tampoco es definido en Basilea II. Según Fernández y Martínez (2006), ese riesgo puede ser considerado una consecuencia del riesgo operacional pero no una causa del mismo, lo que explicaría su exclusión de la definición para riesgo operacional que estableció finalmente el Comité, que lo encuadra dentro de la clasificación de “otros riesgos” (junto con el riesgo estratégico), reconociendo la dificultad de su estimación y esperando el desarrollo de nuevas técnicas por parte de la banca. El FSI entrega la siguiente definición para riesgo reputacional:

“El riesgo reputacional se refiere a la posibilidad de una opinión pública negativa respecto a prácticas institucionales, sea cierta o falsa, que deriva en un disminución de la base de clientes, litigios onerosos y/o una caída en los ingresos”

El riesgo reputacional puede producir falta de liquidez y caídas en la cotización bursátil de la entidad, tal como ha ocurrido con algunas organizaciones durante la crisis subprime.

- Riesgo Estratégico. También conocido como riesgo de negocio. Aunque el Comité no la incluye en su definición para riesgo operacional, el FSI propone la siguiente conceptualización:

“Riesgo estratégico incorpora el riesgo por una inadecuada estrategia de negocios o desde cambios adversos en los supuestos, parámetros, metas o en otros aspectos que apoyan una estrategia. Éste es, por lo tanto, una función de: las metas estratégicas, desarrollo de la estrategia de negocios para alcanzar esas metas, de los recursos desplegados en la persecución de esas metas y de la calidad de la implementación de esos recursos”

1.4.5 Estándar Australiano/Neozelandés¹³

Este Estándar fue preparado por el Comité Conjunto de Estándares Australia /Estándares Nueva Zelanda OB-007 de Administración de Riesgos, como revisión del Estándar de Administración de Riesgos AS/NZS 4360. El mismo provee una estructura genérica para establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos.

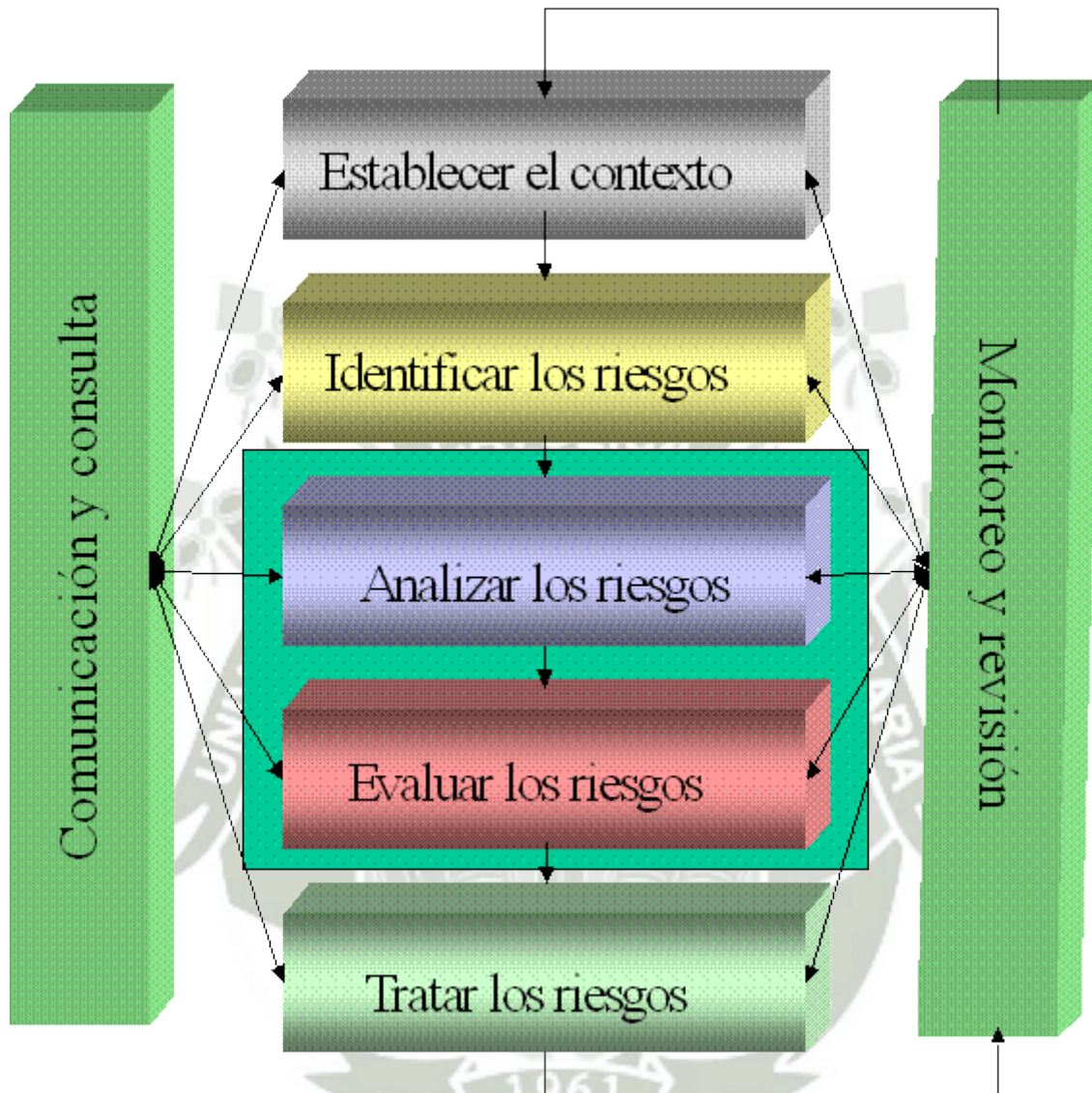
Este Estándar revisado incorpora la experiencia ganada a través de la aplicación de la edición 1999, y el pensamiento actual respecto de la administración de riesgos. Algunos de los cambios respecto de la edición 1999 incluyen:

- Mayor énfasis en la importancia de incorporar la administración de riesgos en la cultura y procesos de la organización;
- Mayor énfasis en la administración de los beneficios potenciales, así como en las pérdidas potenciales; y
- Algún cambio en la terminología.

Aunque el concepto de riesgo es a menudo interpretado en términos de peligros o impactos negativos, este Estándar está le concierne el riesgo como exposición a las consecuencias de la incertidumbre, o cambios potenciales respecto de lo que está planeado o se espera. Este proceso descrito aquí se aplica tanto

¹³ International Business Consultants. Consultores de Riesgos. Ver <http://seguridadindustrial.com.mx.dish14.net.ibizdns.com/Biblioteca/ADMN.%20DE%20RIESGOS-AUSTRALIANO%20NEO%20ZELANDES.pdf>

Ilustración 1: Elementos del Proceso de la Gestión de Riesgos según el método
Australiano/Neozelandés



1.4.5.1 Elementos Principales¹⁴

El proceso de administración de riesgos tiene los siguientes elementos:

- a) **Establecer el contexto:** Establecer el contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos en el cual tendrá lugar el resto del proceso. Deberían

¹⁴ Administración de Riesgos, Banco Central de Uruguay . Ver http://www.bcu.gub.uy/Acerca-de-BCU/Concursos/Est%C3%A1ndar%20Australiano_Adm_Riesgos.pdf

establecerse criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definirse la estructura del análisis.

- b) **Identificar riesgos:** Identificar qué, por qué y cómo pueden surgir las cosas como base para análisis posterior.
- c) **Analizar riesgos:** Determinar los controles existentes y analizar riesgos en términos de consecuencias y probabilidades en el contexto de esos controles. El análisis debería considerar el rango de consecuencias potenciales y cuán probable es que ocurran esas consecuencias. Consecuencias y probabilidades pueden ser combinadas para producir un nivel estimado de riesgo.
- d) **Evaluar riesgos:** Comparar niveles estimados de riesgos contra los criterios preestablecidos. Esto posibilita que los riesgos sean ordenados como para identificar las prioridades de administración. Si los niveles de riesgo establecidos son bajos, los riesgos podrían caer en una categoría aceptable y no se requeriría un tratamiento.
- e) **Tratar riesgos:** Aceptar y monitorear los riesgos de baja prioridad. Para otros riesgos, desarrollar e implementar un plan de administración específico que incluya consideraciones de fondeo.
- f) **Monitorear y revisar:** Monitorear y revisar el desempeño del sistema de administración de riesgos y los cambios que podrían afectarlo.
- g) **Comunicar y consultar:** Comunicar y consultar con interesados internos y externos según corresponda en cada etapa del proceso de administración de riesgos y concerniendo al proceso como un todo. La administración de riesgos se puede aplicar en una organización a muchos niveles. Se lo puede aplicar a nivel estratégico y a niveles operativos. Se lo puede aplicar a proyectos específicos, para asistir con decisiones específicas o para administrar áreas específicas reconocidas de riesgo.

La administración de riesgos es una parte integral del proceso de administración. La administración de riesgos es un proceso multifacético, aspectos apropiados del cual son a menudo llevados a cabo mejor por un equipo multidisciplinario. Es un proceso iterativo de mejora continua.

1.4.6 Regulación de la SBS sobre riesgo operacional¹⁵

Cabe resaltar que Caja Arequipa, no trabaja con ISOS, sino con normas establecidas por la Superintendencia de Banca Seguros y AFP's, los cuales, están dentro del marco del COSO ERM y el NAC B2. La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's ha publicado las siguientes normas referentes a la gestión integral de riesgos y gestión de riesgo operacional:

- Resolución SBS N° 37-2008 “Reglamento para la Gestión Integral de Riesgos”, que toma como marco de referencia al estándar internacional de gestión de riesgos COSO ERM, e incluye lo siguiente:
 - Definición de gestión integral de riesgos (GIR), además de las categorías de objetivos.
 - Componentes de la gestión integral de riesgos.
 - Tipos de riesgos, considerando los riesgos de crédito, estratégico, de liquidez, de mercado, operacional, de seguro, y de reputación, indicando que es una lista no limitativa.
 - Prácticas cuestionables, referido a que se debe contar con sistemas internos apropiados para resolver los casos de actividades ilícitas o fraudes.
 - Relación entre la GIR y el Control Interno, indicando que la GIR incluye al control interno con un alcance más amplio enfocado en el riesgo. Además, indica que el objetivo de confiabilidad de la información se refiere a toda la información y no solamente a los estados financieros.
 - Responsabilidades del Directorio, Gerencia General, Gerencias, Unidad de Riesgos y Jefe de Riesgos

¹⁵ Oscar Alejandro Velezmoro La Torre. Modelo de gestión de riesgo operacional en una institución financiera peruana dentro de un enfoque integrado de gestión de riesgos. 2010. PUCP. Ver http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4826/VELEZMORO_LATORRE_OSCAR_MODELO_GESTION.pdf?sequence=1

- Auditoría, indicando los requisitos mínimos para su conformación así como sus funciones.
- Subcontratación, indicando la responsabilidad de las empresas supervisadas de los servicios subcontratados; además, introduce el concepto de subcontratación significativa indicando que para éstas, se debe realizar un análisis formal de riesgos el cual debe ser puesto en conocimiento del Directorio para aprobación.
- Rol de Auditoría Interna y Auditoría Externa.
- Revelación de las principales características de la gestión integral de riesgos en la Memoria Anual.
- Resolución SBS N° 2116-2009 “Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional”, que reemplaza a la Resolución SBS N° 006- 2002 “Reglamento para la administración de riesgos de operación”, e incluye lo siguiente:
 - Definición de riesgo operacional.
 - Factores que originan el riesgo operacional: procesos internos, personal, tecnología de información, y eventos externos.
 - Eventos de pérdida por riesgo operacional, conforme a Basilea 2.
 - Responsabilidades del Directorio, Gerencia, Comité de Riesgos, Unidad de Riesgos.
 - Aspectos mínimos del Manual de gestión del riesgo operacional.
 - Metodología para la gestión del riesgo operacional enmarcada dentro de los componentes de la gestión integral de riesgos, así como sus criterios de cumplimiento.
 - Base de datos de eventos de pérdida y sus criterios de cumplimiento.
 - Sistema de gestión de la continuidad del negocio y un sistema de gestión de la seguridad de la información, indicando que se debe cumplir con lo establecido en las normas específicas correspondientes.

- Políticas y procedimientos para gestionar los riesgos operacionales asociados a la subcontratación, así como su alcance mínimo.
 - Informe anual de gestión de riesgo operacional para la SBS según disposiciones establecidas para el contenido mínimo y forma de envío.
 - Roles de Auditoría Interna, Auditoría Externa, y de las Empresas Clasificadoras de Riesgos.
 - Presentación de las características principales de la gestión del riesgo operacional en la Memoria Anual.
- Resolución SBS N° 2115-2009 “Reglamento para el requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional”, que incluye lo siguiente:
 - Destinar patrimonio efectivo (capital regulatorio) por riesgo operacional aplicando uno de los siguientes métodos: método del indicador básico, método estándar alternativo, o método avanzado. La utilización de los dos últimos requiere pasar un proceso de autorización establecido por la SBS.
 - Requisitos para solicitar autorización para la utilización del método estándar alternativo o un método avanzado.
 - Método del indicador básico.
 - Método estándar alternativo.
 - Métodos avanzados, que incluye los requisitos mínimos cualitativos y cuantitativos para utilizarlo.

La tabla 3 resume las principales implicancias de los principios de Basilea en los parámetros de regulación de la Superintendencia de Banca Seguros y AFP's

Tabla 3: Relación de los principios de Basilea y regulación SBS

Principios de Basilea 2	Resolución SBS N° 2116-2009
Principio 1: Participación del Directorio en el monitoreo y aprobación de la metodología utilizada por la empresa para la gestión del riesgo operacional	Artículo 6°
Principio 2: Gestión del riesgo operacional sujeta a un proceso eficaz e integral de auditoría interna por parte de personal independiente, capacitado y competente	Artículos 17°, 18° y 19°
Principio 3: Participación de la Gerencia General en la aplicación de la metodología	Artículos 7° y 8°
Principio 4: Identificación de riesgos operacionales en productos, procesos y sistemas	Artículos 10°, 11° y 14°
Principio 5: Monitoreo de los perfiles de riesgo operacional y de las exposiciones importantes a pérdidas	Artículos 8°, 10°
Principio 6: Establecer políticas, procesos y procedimientos para controlar y/o mitigar los riesgos relevantes	Artículos 9°, 10°, 11° y 12°
Principio 7: Contar con planes de contingencia y de continuidad de negocios	Artículo 13° y 14°
Principio 8: Supervisores deben exigir el mantenimiento de un marco eficaz para gestionar los riesgos de operación	Artículos 6°, 7°, 8°, 9°, 10°, 11°, 12°, 13° y 14°
Principio 9: Supervisores deben evaluar periódicamente las políticas, prácticas y procedimientos utilizados por las empresas para gestionar sus riesgos operativos.	Artículos 15° y 16°
Principio 10: Divulgación de la gestión de riesgo operacional	Cuarta disposición final y transitoria

Fuentes: Buenas prácticas para la gestión del riesgo operacional / Resolución SBS N°

2116-2009 Reglamento para la gestión del riesgo operacional Elaboración: Alejandro Velazmore.

1.4.7 Factores que originan el riesgo operacional¹⁶

A. Procesos internos

Las empresas deben gestionar apropiadamente los riesgos asociados a los procesos internos implementados para la realización de sus operaciones y servicios, relacionados al diseño inapropiado de los procesos o a políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos.

B. Personal

Las empresas deben gestionar apropiadamente los riesgos asociados al personal de la empresa, relacionados a la inadecuada capacitación, negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, entre otros.

C. Tecnología de información

Las empresas deben gestionar los riesgos asociados a la tecnología de información, relacionados a fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas informáticos, los errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y la compatibilidad e integración de los mismos, problemas de calidad de información, la inadecuada inversión en tecnología, entre otros aspectos.

D. Eventos externos

Las empresas deberán gestionar los riesgos asociados a eventos externos ajenos al control de la empresa, relacionados por ejemplo a fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, entre otros factores.

¹⁶ Ídem.

CAPITULO II CAMPO MATERIA DEL INFORME

2.1 Descripción de la Empresa

2.1.1 La empresa en el Perú¹⁷

La Caja Arequipa se constituyó como asociación sin fines de lucro por Resolución Municipal Nro. 1529 del 15 de julio 1985 al amparo del Decreto Ley Nro. 23039 otorgándose la Escritura Pública de constitución y estatuto el 12 de febrero de 1986 ante el Notario Público Dr. Gorky Oviedo Alarcón y está inscrita en los Registros Públicos de Arequipa en el rubro “A” ficha 1316, de personas jurídicas. Su único accionista desde su constitución es el Municipio Provincial de Arequipa. Su funcionamiento fue autorizado por Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros Nro. 042-86 del 23 de enero de 1986, la misma que le confiere como ámbito geográfico de acción las provincias del departamento de Arequipa, además comprender todo el territorio nacional.

Actualmente la Caja Arequipa, beneficia a sus más de 490,000 clientes, ofreciendo productos y servicios para todas las necesidades de la población, y promoviendo el ahorro a través de las diversas cuentas que ofrece, lo que la ha convertido en indiscutible líder de la categoría.

En un constante crecimiento la entidad cuenta con más de 200,000 clientes en créditos y más de 370,000 en ahorros; clientes que han depositado sus esperanzas en esta empresa que ha sabido retribuir a su confianza.

Hace más de 2 décadas la Caja Arequipa, inició sus operaciones con una única agencia ubicada en el distrito de Selva Alegre en la ciudad de Arequipa; hoy en día la Institución cuenta con más de 102 agencias, distribuidas en todo el país.

Actualmente contamos con una creciente Red de Atención, compuesta por más de 650 Agentes Caja Arequipa colocados estratégicamente en diferentes lugares para facilitar la atención a

¹⁷ Web de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa. Ver <http://www.cajaarequipa.pe/historia/>

nuestros clientes, más de 140 cajeros automáticos propios, así como 250 cajeros de la Red Unicard en el Norte del país.

Se tiene proyectado en el presente año la apertura de nuevas agencias en diversas ciudades, lo cual beneficiará a más clientes, quienes podrán realizar sus transacciones desde cualquiera de sus agencias sin pagar ningún costo adicional.

2.1.3 Organización Estructural de la Empresa¹⁸

En la ciudad de Arequipa, su sede principal, cuenta con una GERENCIA MANCOMUNADA la cual está conformada por tres gerencias: Negocios, Administración y Operaciones, Finanzas y Planeamiento quienes ejercen la representación legal de la Empresa y actúan de manera mancomunada, tomando acuerdos en Comité de Gerencia siendo responsables de la marcha administrativa, económica y financiera. Son aceptados y autorizados por la FEPCMAC y la Superintendencia de Banca y Seguros:

Tabla 4: Plana Gerencial de la CMAC Arequipa

Nombre	Cargo
Wilber Dongo Díaz (*)	Gerente Central de Negocios
Roberto Gonzales Peralta (**)	Gerente Central de Administración y Operaciones
Ramiro Postigo Castro (***)	Gerente Central de Finanzas y Planeamiento

(*) A partir del 16 de febrero de 2015

(**) A partir del 15 de setiembre de 2014

(***) A partir del 07 de octubre de 2014

Cabe señalar que durante el 2014, la Gerencia Central de Administración y Operaciones, así como la Gerencia Central de Finanzas y Planeamiento estuvieron en calidad de encargaturas ante la salida de los respectivos gerentes en el mes de abril. Posteriormente se incorporaron a dichas posiciones, los señores, Roberto Gonzales Peralta y Ramiro Postigo Castro, respectivamente, quienes cuentan con amplia experiencia en el sistema microfinanciero. A estos cambios se sumó en diciembre, la salida de la señora Patricia Torres Hito de la Gerencia Central

¹⁸ Informe de Clasificación: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. 30-Mar-2015

de Negocios, la misma que fue asumida el 16 de febrero último por el señor Wilber Dongo Díaz, ejecutivo de amplia trayectoria en el sector microfinanciero.

De acuerdo a la regulación vigente y a la estructura organizativa de las Cajas Municipales, las decisiones se realizan en forma conjunta y coordinada entre el Directorio y la Gerencia Mancomunada.

Es de mencionar que Caja Arequipa cuenta con una nueva estructura organizacional a partir del 01 de marzo de 2013. Dicho cambio se encuentra en línea con el nivel de colocaciones de la Caja, siendo necesarios mayores niveles de control. Es así que fueron creadas 10 nuevas gerencias de línea y seis gerencias regionales que dependen directamente de los gerentes centrales que conforman la Gerencia Mancomunada, según se detalla:

Tabla 5: Gerencia Central de Negocios

Nombre	Cargo
Mary Ferrel Zeballos	Gerente de Créditos
Fernando Chahuara Condori	Gerencias Regionales
Yuri Valdez Quispe	Gerente Regional Lima
Juan Loayza Lima	Gerente Regional Andino
César Nájjar Ojeda	Gerente Regional Imperial
Luis Salas Calderón	Gerente Regional Sur (e)
Marcelo Poma Salazar	Gerente Regional Arequipa
Myrian Farfán Mujica	Gerente Regional Centro Oriente
	Gerencia de Desarrollo Comercial

Tabla 6: Gerencia Central de Administración y Operaciones

Nombre	Cargo
Josefa Morante Alvarado	Gerente de Administración
Carlos Valdivia Bernedo	Gerente de Desarrollo Humano
Eduardo Sanabria Velásquez	Gerente de Tecnologías de la Información
Marggi Castillo Diaz (*)	Gerencia de Operaciones y Canales

(*) A partir del 06 de enero de 2015

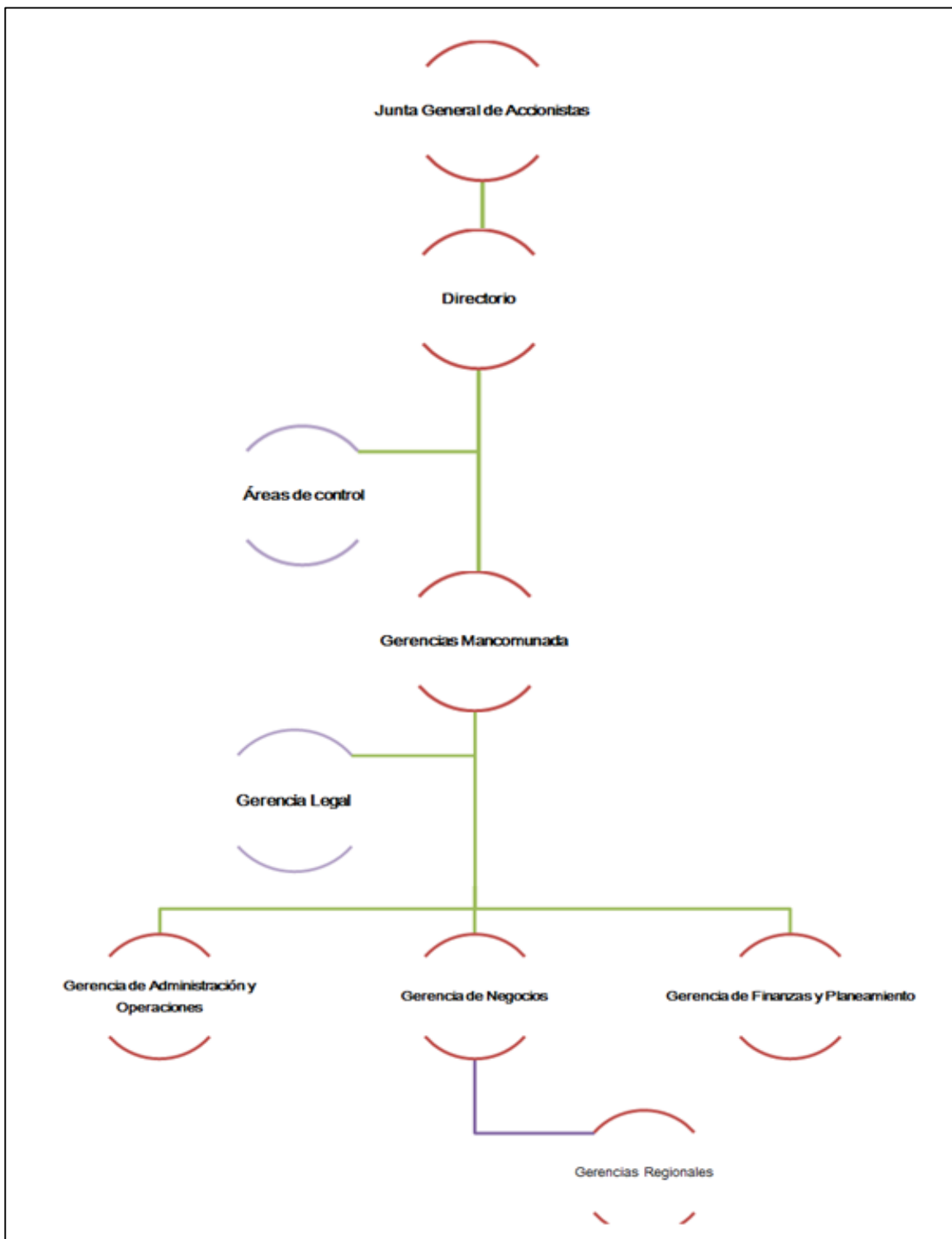
Tabla 7: Gerencia Central de Finanzas y Planeamiento

Nombre	Cargo
Gabriel Rebaza Manrique	Gerente de Ahorros y Servicios
Ramiro Postigo Castro	Gerente de Finanzas (e)
Juan José Quiroz Barco (*)	Gerencia de Planeamiento y Control

(*) A partir del 18 de noviembre de 2014



Ilustración 2: Organigrama General, CMAC Arequipa



2.1.4 Análisis de Riesgos¹⁹

Caja Arequipa en el desarrollo normal de sus operaciones está expuesta tanto a riesgos externos (riesgo de mercado) como a riesgos internos (crediticio, liquidez, operacional y transaccional). Los riesgos externos se evalúan mediante el monitoreo constante de las variables de mercado para determinar las tendencias y probabilidades de ocurrencia de eventos que puedan afectar el desempeño de la Caja, mientras que los riesgos internos se administran mediante el sistema de gestión y modelos propios de análisis que generan reportes confiables y oportunos que ayudan a la toma de decisiones de alto nivel y que se reflejan a nivel operativo en políticas y lineamientos dictados por la institución.

A. Gestión de Riesgo Operativo²⁰

En el marco de la Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros N° 006-2002, la Caja ha desarrollado una metodología para identificar, cuantificar y hacer seguimiento a los posibles riesgos de operación y por ende a la ocurrencia de pérdidas potenciales resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, error humano o eventos externos.

La metodología de gestión de riesgo operativo está orientada básicamente a identificar los riesgos operativos por Unidades de Negocio y de Apoyo en relación a procesos internos, personas que laboran en el área, tecnologías de la información y eventos externos. En ese sentido, en el 2014, la Caja actualizó la Matriz de Registro de Eventos de Pérdidas, realizó monitoreos de eventos no materializados, dio cumplimiento a los controles y procedimientos de arqueo inopinado de bóvedas y apertura y cierre de agencias, y se realizaron monitoreos trimestrales a los indicadores claves de riesgo, entre otros.

Caja Arequipa utiliza el Método del Indicador Básico para el cálculo de requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional. Cabe mencionar que en cumplimiento a la Resolución SBS N. 2116-2009 y Res. SBS N. 037-2008, la Caja viene realizando los procedimientos requeridos para adecuarse al Método Estandarizado Alternativo de Requerimiento Patrimonial (ASA), lo cual permitirá reducir su requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operativo. A la fecha del presente análisis, la Consultora Ernst & Young ha presentado un tercer avance del

¹⁹ Informe de Clasificación: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. 30-Mar-2015. Ver <http://www.equilibrium.com.pe/CmacAreq.pdf>

²⁰ Ídem.

proyecto ASA y viene trabajando en cerrar las observaciones para poder presentar la solicitud a la SBS de cambio al método ASA, estimando lograr esto al cierre del ejercicio 2014. Es de señalar igualmente que resulta indispensable el traslado del *site* de contingencia a Lima, toda vez que tanto el principal como el alterno se encuentran actualmente en Arequipa, ciudad ubicada en zona sísmica.

El nuevo *core* bancario de la Caja (Bantotal), entró en etapa operativa el 01 de julio de 2013, impactando al inicio en el normal desarrollo del negocio. No obstante, a partir de la superación del riesgo operativo asumido, el nuevo *core* brinda a la Caja mayor flexibilidad para la creación de nuevos productos, dada además, la puesta en operación en agosto de 2014 de un nuevo sistema ERP (Enterprise Resource Planning) Oracle EBS.

B. Gestión de Riesgo Crediticio²¹

El riesgo crediticio se analiza considerando factores como la calidad de cartera, capacidad y voluntad de pago de los deudores, concentración de plazos, monedas, sectores económicos, garantías preferidas y regiones geográficas.

La Unidad de Riegos monitorea mensualmente la exposición al riesgo de sobreendeudamiento y define trimestralmente los parámetros a ser considerados para la medición de la exposición de los deudores, dando a conocer al área de créditos los resultados obtenidos. En el sistema Bantotal se ha implementado una marca de identificación para deudores que cumplan con los criterios de identificación estipulados en la metodología de identificación de deudores minoristas al Riesgo de Sobreendeudamiento, la misma que se encuentra alineada a los criterios de admisión.

Es de señalar que como parte de las medidas preventivas respecto al riesgo de sobreendeudamiento, la Caja ha implementado en el sistema señales de alerta y bloqueos, en caso que un deudor se encuentre como sobre endeudado o posiblemente sobre endeudado.

C. Gestión de Riesgo de Mercado²²

Caja Arequipa se encuentra expuesta a cambios y variaciones de las tasas de interés, tipo de cambio e inversiones.

²¹ Ídem.

²² Ídem.

El riesgo de tasas de interés mide las posiciones activas y pasivas en el tiempo ante variaciones en las tasas. Para ello la Caja viene aplicando el indicador de Ganancias en Riesgo y Valor Patrimonial en Riesgo establecidos por la SBS, a través del cual se determinan tanto las ganancias como el valor patrimonial en riesgo involucrados ante una variación de tasa de interés. En cuanto al riesgo por tipo de cambio, la Caja está expuesta a variaciones en la cotización de la moneda extranjera, aunque la mayoría de los activos y pasivos se mantienen en Nuevos Soles. Para mitigar este riesgo, la Caja calcula y hace seguimiento a la posición de cambio contable y global. A lo largo del 2014 la Caja realizó operaciones de cobertura de tipo de cambio mediante operaciones forward. Además viene realizando operaciones de compra con compromiso de recompra de moneda extranjera con el BCRP.

Respecto al riesgo de inversiones, la Caja realiza un continuo seguimiento, ajustando su posición con el fin de mantener un rendimiento acorde con un nivel de riesgo controlado. Asimismo, a la fecha se viene utilizando el método estandarizado para la determinación del requerimiento patrimonial por riesgo de mercado.

2.1.5 Activos y Calidad de Cartera²³

Al cierre de 2014, los activos de Caja Arequipa ascendieron a S/.3,596.3 millones, incrementándose en 5.0% en relación al cierre del ejercicio 2013, el mismo que recoge el crecimiento en fondos disponibles (+34.7%), cuya participación relativa en el activo se incrementó de 19.0% a 24.3%, puesto que la cartera bruta retrocedió en 0.9%, mientras que el sector creció en 8.6%.

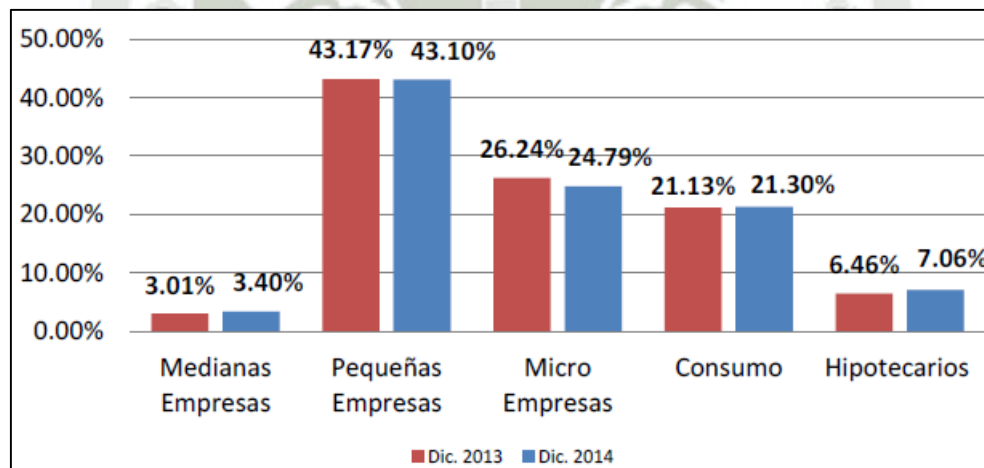
Con relación a las colocaciones brutas, las mismas representan el 78.5% dentro de la estructura de los activos (82.4% en el 2013), habiendo registrado durante el año un retroceso en términos absolutos de 0.9%, el mismo que recoge principalmente el crecimiento de la cartera problema (+17.9%), toda vez que las colocaciones vigentes muestran un retroceso de 2.2%, muy por debajo de lo visto en períodos anteriores, sustentado en un mayor sobreendeudamiento de los clientes, sumado a la desaceleración en el crecimiento de la economía y a la salida durante el 2014 de toda su gerencia mancomunada.

Respecto de los mayores fondos disponibles (+34.7%), los mismos representan el 24.3% de los activos y su crecimiento se explica por el nivel de encaje legal exigido, y depósitos a plazo que la institución mantiene en otras entidades financieras (S/.617.8 millones), saldos que se incrementaron 19.1% al periodo de análisis. Otra partida dentro de los fondos disponibles lo

²³ Ídem.

constituyen las inversiones negociables (S/.73.4 millones), las mismas que crecieron en 98.1% y se constituyeron con el fin de hacer frente a las nuevas métricas de liquidez establecidas por el regulador. Entre las inversiones realizadas se encuentran certificados de depósito negociables del BCRP (S/.33.3 millones), bonos corporativos (S/.23.7 millones), entre otros. A esto se suman fondos interbancarios (S/. 50.0 millones) y operaciones de compra con compromiso de recompra de moneda extranjera pactados con el BCRP (S/.31.5. millones). Dentro de la estructura de los créditos directos, Caja Arequipa registra principalmente colocaciones a pequeñas y micro empresas, seguido en menor medida por créditos de consumo no revolvente e hipotecarios, no mostrando mayor variación respecto al cierre del ejercicio 2013, salvo el otorgamiento de créditos corporativos con muy baja participación (0.35%).

Gráfico 6: Créditos Directos por Tipo- CMAC Arequipa (%)



Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Equilibrium

De esta manera, las colocaciones a pequeñas y micro empresas representaron el 67.9% de la cartera bruta de la Caja (69.4% al cierre de 2013), lo cual es consistente con la estrategia de Caja Arequipa de bancarizar y estar enfocada en su nicho de negocio. Es de resaltar el incremento en la colocación a pequeñas empresas que ha venido registrando la Caja en los últimos años, habiendo ascendido las mismas a S/1,217.3 millones a la fecha de análisis (S/1,230.0 millones en 2013), mientras que las colocaciones a microempresas alcanzaron los S/700.2 millones (S/747.5 millones en 2013), siendo estas últimas las que registran el mayor porcentaje de deterioro al periodo de análisis (7.35% de cartera atrasada + refinanciada y reestructurada).

Al cierre de 2014, la cartera atrasada de Caja Arequipa (vencidos y en cobranza judicial) se incrementa en 4.7% respecto al cierre del ejercicio 2013, totalizando S/.170.0 millones. Con relación a sus colocaciones brutas, la cartera atrasada representó el 6.0% de las mismas (5.7% al cierre de 2013), ubicándose ligeramente por encima de la media del sector de Cajas Municipales (5.7%). Cabe destacar que los castigos del año 2014 ascendieron al 4.0% de sus colocaciones brutas.

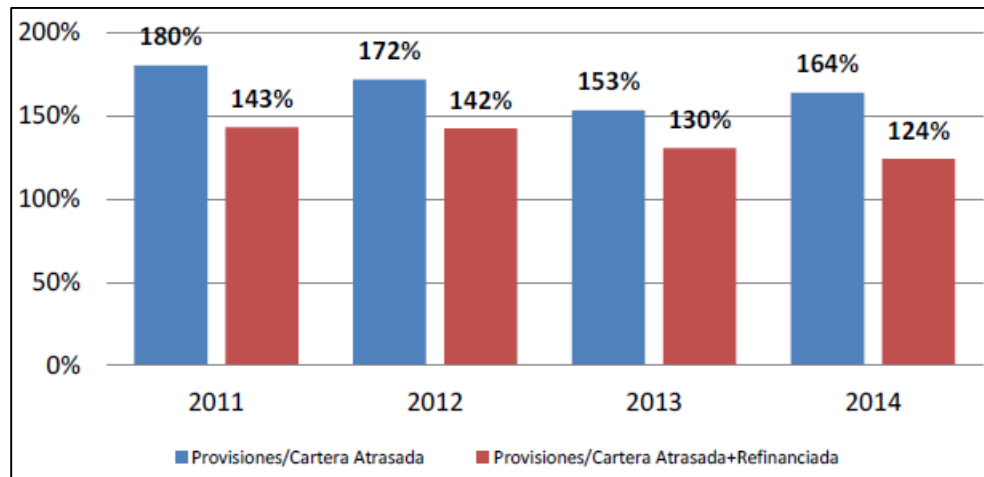
Con referencia a la cartera refinanciada y reestructurada, la misma aumentó en 94.0% en relación al ejercicio 2013, totalizando S/.54.7 millones. De considerarse el total de la cartera problema (atrasada + refinanciada y reestructurada), la misma pasó de representar el 6.7% de las colocaciones brutas en el 2013 a 8.0% al corte de análisis.

Por tipo de crédito, el mayor nivel de cartera de alto riesgo lo registra el crédito a la microempresa (7.4% de considerar la cartera problema en relación al total de colocaciones), seguido de medianas empresas (6.0%), créditos hipotecarios (3.7%) y en menor medida consumo (3.0%) y pequeña empresa (2.8%).

Cabe señalar que al 31 de diciembre de 2014, Caja Arequipa castigó cartera 100% provisionada por S/.117.5 millones (S/.55.0 millones al cierre de 2013), la misma que equivale al 4.0% de sus colocaciones brutas en términos anuales. De incorporar a la cartera problema los castigos realizados por la Caja, la mora real alcanzaría 11.6% (8.6% en el 2013), por encima del ratio del sector (9.8%).

Respecto a las provisiones de cartera, al cierre de 2014, las mismas se incrementaron en 12.1% en relación al 2013, totalizando S/.278.6 millones. No obstante, el incremento en la morosidad ha conllevado a que retroceda la cobertura tanto de la cartera atrasada como de la deteriorada (atrasada y refinanciada), según se detalla:

Gráfico 7: Evolución Histórica de la cobertura de cartera con provisiones- CMAC Arequipa

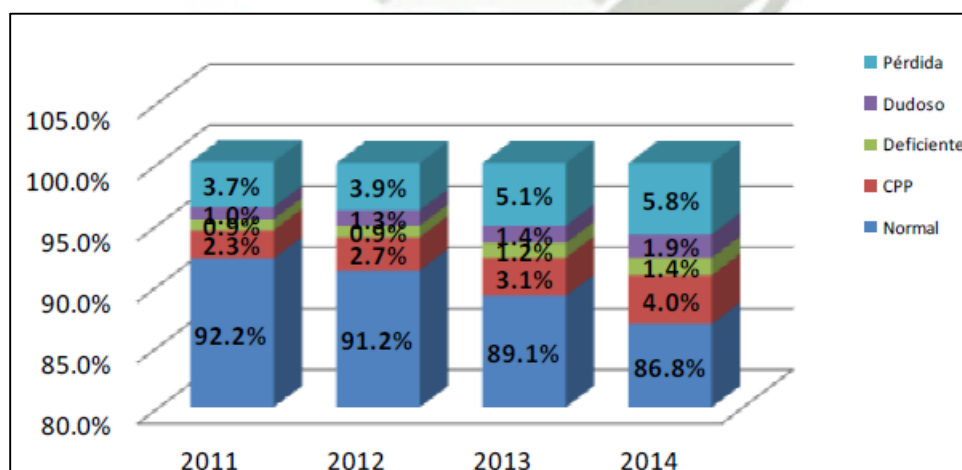


Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Equilibrium

A pesar de lo anterior, la Caja mantiene un nivel de provisiones que es considerado adecuado y que se mantiene por encima de la media del sector de Cajas Municipales (124.0% de provisiones contra cartera problema en relación a 108.1% del sector).

Con referencia a la cartera segmentada por categoría de riesgo del deudor, al cierre del 2014 se muestra un deterioro en relación al 2013, lo cual se ve plasmado en un incremento de la cartera crítica (Deficiente, Dudoso y Pérdida), la misma que alcanza 9.2% (7.8% en el 2013). Por tipo de crédito, la cartera crítica de pequeña empresa (12.4%) y microempresa (7.7%) fueron las que alcanzaron los niveles más altos, seguidos de crédito hipotecario (6.4%), consumo (6.2%) y mediana empresa (5.5%).

Gráfico 8: Evolución Histórica de la Clasificación del deudor



Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Equilibrium

La Caja como parte de la estrategia para reducir sus ratios de morosidad y lograr mejores cosechas con las nuevas colocaciones ha empezado a trabajar con otra central de riesgo, que le brindará información más completa, según refiere la Gerencia.

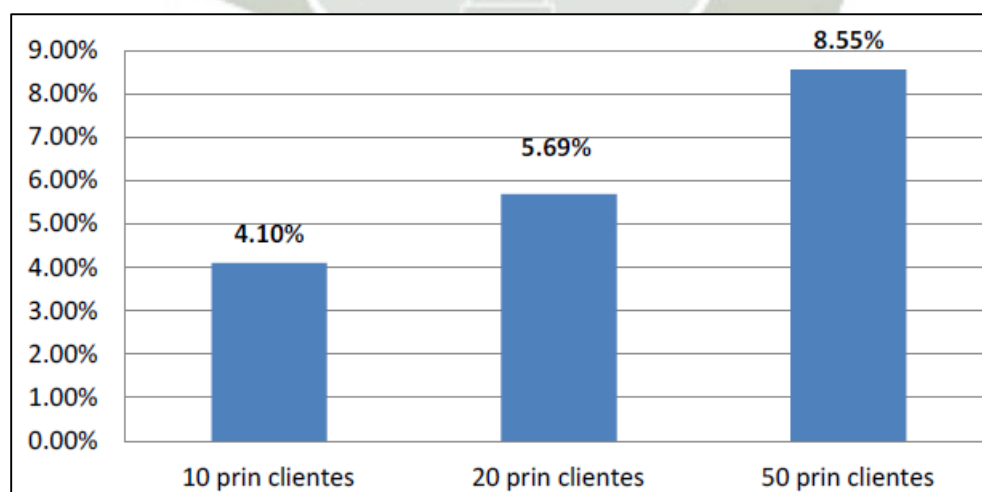
2.1.6 Estructura del Pasivo y Fondo

Al 31 de diciembre de 2014, la principal fuente de fondeo recae en depósitos y obligaciones (80.9%), de los cuales la mayor captación proviene de depósitos a plazo (S/.1,519.1 millones), seguido de depósitos a la vista y de ahorro (S/.856.3 millones), CTS (S/.407.3 millones), entre otros menores. Cabe mencionar que el total de depósitos a plazo no incluye restringidos, los cuales ascendieron a S/.127.7 millones.

Respecto al ejercicio 2013, los depósitos y obligaciones se incrementan en 4.7% manteniendo una estructura de financiamiento similar a la del 2013 (80.9%), mientras que los adeudos y obligaciones financieras se incrementaron en 16.8%, aumentando su participación como fuente de fondeo (de 3.8% a 4.1%) alcanzando los S/.149.0 millones debido al desembolso de un crédito subordinado por US\$ 10 millones y una operación de reporte de monedas con el BCRP por S/.30.5 millones.

De medir la concentración de depositantes, al cierre de 2014 a misma se mantiene dentro de parámetros adecuados, según se detalla:

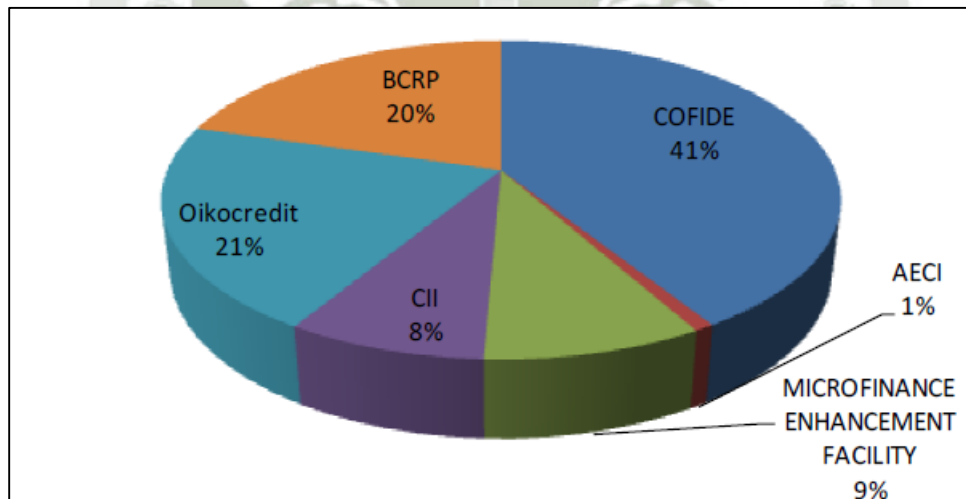
Gráfico 9: Concentración de Depositantes (Dic-2014)



Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Equilibrium

A la fecha de análisis, los adeudados incluyen préstamos por S/.61.4 millones otorgados por COFIDE, siendo esta la máxima exposición dentro de este rubro (41.1%). Asimismo, dicha partida incluye préstamos con Oikocredit (S/.31.2 millones), BCRP (S/.30.5 millones), Microfinance Enhancement Facility (S/.13.2 millones), Corporación Interamericana de Inversiones (S/.12.0 millones), y AECIICO (S/.1.2 millones). Cabe señalar que se cancelaron los préstamos que se tenían con Solidus y con KFW y debido al crecimiento en el nivel de mora se encuentran incumpliendo algunos covenants incluidos en los préstamos desembolsados, los cuales están en revisión y en dispensa a la fecha del presente informe, por lo cual resulta indispensable para la Caja mejorar los niveles de mora (teniendo en cuenta sólo cartera atrasada) los cuales se han mantenido por encima de 7% durante varios meses en el 2014.

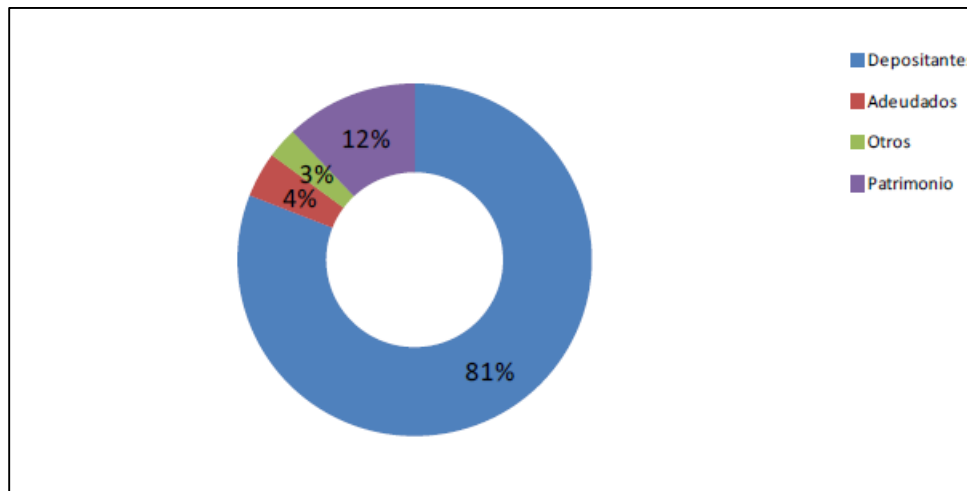
Gráfico 10: Adeudados Dic 2015



Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Equilibrium

Al cierre de 2014, el patrimonio representa el 12.1% de las fuentes de financiamiento de la Caja, el mismo que si bien se ha incrementado en 8.7%, está por debajo del crecimiento del Sector de Cajas (10.6%), debido a la reducción de su utilidad neta durante el 2014. Cabe señalar que Caja Arequipa mantiene como política capitalizar el 50% de utilidades restantes luego de destinar los recursos a la reserva legal (10%), lo cual se ha venido cumpliendo en los últimos ejercicios.

Gráfico 11: Estructura de las Fuentes de Fondeo- CMAC Arequipa (Dic-2014)



Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Equilibrium

Como parte de la estrategia de diversificación de las fuentes de fondeo de la Caja, la misma inscribió en el 2009 en el RPMV de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) un Programa de Bonos Corporativos y Certificados de Depósitos Negociables de hasta S/.250 millones. Dentro de dicho programa se colocó la Primera Emisión de Certificados de Depósito, la misma que redimió en julio de 2011. Asimismo, se colocó una Segunda Emisión por S/.30 millones, que redimió el 24 de marzo del 2014. Una Tercera Emisión fue inscrita el 21 de junio de 2013, pero no fue colocada. Dicho programa ha sido ampliado hasta el 07 de diciembre de 2015. Sin embargo, a la fecha no es parte de la estrategia de la Caja colocar nuevos CDN's.

2.2 Descripción de la Unidad de Riesgos

La Unidad de Riesgos es la encargada de Vigilar el cumplimiento de la Normativa Vigente, procedimientos de la institución y el ente Regulador, monitorear, apoyar y asistir a las demás unidades de la empresa para la realización de una buena gestión de riesgos en sus áreas de responsabilidad, identificar los posibles riesgos que puedan impactar negativamente en los objetivos y el normal funcionamiento de la Caja Arequipa, por ello es independiente de las unidades de negocios dependiendo del Directorio.

Las Principales responsabilidades de la Unidad de Riesgos son las siguientes:

- a) Proponer las políticas, procedimientos y metodologías apropiadas para la Gestión Integral de Riesgos en la empresa, incluyendo los roles y responsabilidades.
- b) Velar por una Gestión Integral de riesgos competente, promoviendo el alineamiento de las medidas de tratamiento de los riesgos de la empresa con los niveles de tolerancia al riesgo y el desarrollo de controles apropiados
- c) Guiar la integración entre la gestión de riesgos, los planes de negocio y las actividades de gestión empresarial
- d) Establecer un lenguaje común de gestión de riesgos basado en las definiciones de la Resolución SBS N° 37-2008 y de los demás reglamentos aplicables;
- e) Estimar los requerimientos patrimoniales que permitan cubrir los riesgos que enfrenta la empresa, así como los requerimientos regulatorios, de ser el caso. Además, alertar sobre las posibles insuficiencias de patrimonio efectivo para cubrir los riesgos identificados; y,
- f) Informar a la gerencia general y al comité de riesgos los aspectos relevantes de la gestión de riesgos para una oportuna toma de decisiones.
- g) Informar a la gerencia general y al comité de riesgos los riesgos asociados a nuevos productos y a cambios importantes en el ambiente de negocios, el ambiente operativo o informático, de forma previa a su lanzamiento o ejecución; así como de las medidas de tratamiento propuestas o implementadas.

2.2.1 Áreas dentro de la Unidad de Riesgos

Según al Tipo de riesgo asociado:

A. Riesgo Crediticio

Se define como la posibilidad de que el deudor no cumpla con pagar su préstamo en las condiciones pactadas, originando la posibilidad de incurrir en pérdidas financieras. Se genera principalmente como consecuencia de una débil evaluación y por la falta de un seguimiento permanente, así como de otros factores tales como eventos adversos no previstos que afectan la capacidad y voluntad de pago.

B. Riesgo de Mercado y Liquidez

- i. **Riesgos de Mercado:** La posibilidad de pérdidas en posiciones dentro y fuera de balance derivadas de fluctuaciones en los precios de mercado.
- ii. **Riesgo de Liquidez:** Posibilidad de pérdidas por incumplir con los requerimientos de financiamiento y de aplicación de fondos que surgen de los descalces de flujos de efectivo, así como por no poder cerrar rápidamente posiciones abiertas, en la cantidad suficiente y a un precio razonable.

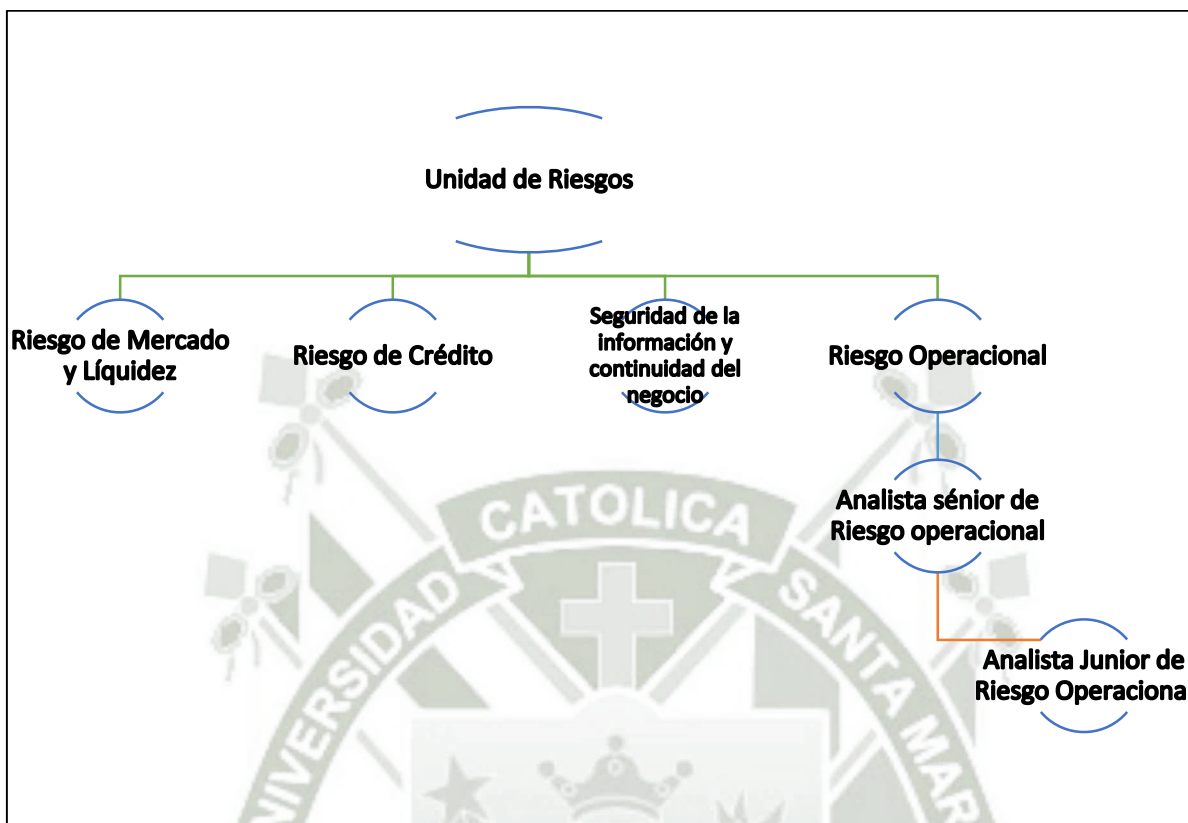
C. Riesgo de Seguridad de Información y Continuidad del Negocio

- i. **Riesgo de Seguridad de Información:** La posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.
- ii. **Riesgo de Continuidad del Negocio:** La posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.

D. Riesgo Operacional

Es la posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.

Ilustración 3: Organigrama de la Unidad de Riesgos



Cabe mencionar que la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa gestiona el Riesgo Operacional con el método estándar establecido por la Superintendencia de Banca Seguros y AFP's. este método es usado por la mayoría de empresas en el sistema Microfinanciero, debido a su simplicidad.

De la misma manera el sistema financiero peruano basa su gestión de riesgo operacional en el método Estándar Australiano/Neozelandés.

2.3 Eventos de Riesgo Operacional en el Sistema Microfinanciero

2.4 Justificación del Problema

Como se observó en la sección anterior, el número de eventos de riesgo operacional en el sistema Microfinanciero, se ve gradualmente en aumento. Sin embargo, desde que se ingresó a laborar en la institución, la forma de calcularlo no pasaba del método de frecuencias absolutas, por lo que era difícil evidenciar el impacto de estos eventos en la institución, más aun, los indicadores claves eran insuficientes para determinar todos los posibles riesgos de la institución.

2.4.1 Creación de Ratios de Indicadores Claves de Riesgo (KRI)

Para el año 2012, la institución contaba con KRIs, que les permitía detectar aquellos eventos de riesgo operacional, además estos eran útiles a la hora de hacer el seguimiento de los eventos y poder determinar posibles acciones a seguir para mitigar los riesgos.

Sin embargo, los KRIs detectados, no eran suficientes a la hora de medir el impacto de los riesgos en la institución, es decir, no bastaba con contar el número de eventos, sino que se necesitaba una forma de determinar hasta qué medida la institución podía “soportar” estos eventos. La falta de cuantificar los KRI's de una forma más eficiente repercutía directamente sobre las acciones a tomar por parte de la unidad de riesgos, es decir, dejaba poco margen de maniobra, lo que indirectamente aumentaba el riesgo.

CAPITULO III LABORES DESARROLLADAS

3.1. Descripción de los cargos desempeñados

En este capítulo se señalará las principales funciones del cargo que desempeñé en mi experiencia profesional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa.

3.1.1. Unidad de Riesgos (2012-2015)

El inicio de la experiencia profesional comenzó en la Unidad de Riesgos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa, el cual se encarga de vigilar el cumplimiento de la normativa vigente, procedimientos de la institución y el ente Regulador, monitorear, apoyar y asistir a las demás unidades de la empresa para la realización de una buena gestión de riesgos en sus áreas de responsabilidad, identificar los posibles riesgos que puedan impactar negativamente en los objetivos y el normal funcionamiento de la Caja Arequipa, por ello es independiente de las unidades de negocios dependiendo del Directorio, como se puede observar en la ilustración 2. Cada analista en la Unidad de Riesgos, independientemente del frente en el que labora (riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo de seguridad y continuidad de negocio o riesgo operacional) debe de cumplir con las siguientes responsabilidades:

- a) Proponer las políticas, procedimientos y metodologías apropiadas para la Gestión Integral de Riesgos en la empresa, incluyendo los roles y responsabilidades.
- b) Velar por una Gestión Integral de riesgos competente, promoviendo el alineamiento de las medidas de tratamiento de los riesgos de la empresa con los niveles de tolerancia al riesgo y el desarrollo de controles apropiados.
- c) Guiar la integración entre la gestión de riesgos, los planes de negocio y las actividades de gestión empresarial.
- d) Establecer un lenguaje común de gestión de riesgos basado en las definiciones de la Resolución SBS N° 37-2008 y de los demás reglamentos aplicables.

- e) Estimar los requerimientos patrimoniales que permitan cubrir los riesgos que enfrenta la empresa, así como los requerimientos regulatorios, de ser el caso. Además, alertar sobre las posibles insuficiencias de patrimonio efectivo para cubrir los riesgos identificados.
- f) Informar a la gerencia general y al comité de riesgos los aspectos relevantes de la gestión de riesgos para una oportuna toma de decisiones.
- g) Informar a la gerencia general y al comité de riesgos los riesgos asociados a nuevos productos y a cambios importantes en el ambiente de negocios, el ambiente operativo o informático, de forma previa a su lanzamiento o ejecución; así como de las medidas de tratamiento propuestas o implementadas.

3.1.1.1 Cargo: Analista Junior de Riesgo Operacional

El cargo de analista junior de riesgo operacional, lo realicé desde el 2012 a la fecha. Tal como se muestra en la ilustración 3, la Unidad de Riesgos no cuenta con jefaturas por cada tipo de riesgo, por lo que cada frente está conformado por un analista sénior, los cuales tienen a su cargo a los analistas junior. Las funciones generales que desempeñé fueron las siguientes:

Funciones Generales:

- a) Efectuar de una forma profesional y consistente el análisis, evaluación y administración de riesgos en el momento oportuno y elaborar la información que se requiera.
- b) Cumplir con la normatividad y los procedimientos establecidos por La Caja y los organismos pertinentes respecto a la gestión de riesgos operativos.
- c) Proponer mejoras y modificaciones a procedimientos, manuales y funciones para un mejor control y desenvolvimiento en su área.
- d) Apoyar al departamento para el cumplimiento de los objetivos trazados

- e) Guardar la confidencialidad de la información a la que tiene acceso en el desenvolvimiento de sus funciones y de la información propia de La Caja.
- f) Realizar un seguimiento específico de la información relativa a las excepciones aplicadas a las políticas crediticias.
- g) Cualquier otra tarea no prevista que le sea encargada por la Jefatura de la Unidad de Riesgos.

Funciones Específicas:

- a) Diseñar e implementar la metodología y políticas orientadas a la adecuada gestión del riesgo operacional en la institución.
- b) Desarrollar e implementar el sistema de reportes internos y externos del riesgo operativo de la Institución.
- c) Proponer métodos para la medición del riesgo operacional en cada unidad de la organización.
- d) Administrar y supervisar el registro de eventos de pérdidas e incidencias por riesgo operativo. Asimismo, realizar la evaluación de las causas que lo ocasionaron y los controles que fallaron, con la finalidad de establecer los planes de acción necesarios para minimizar su frecuencia de ocurrencia y/o el impacto que generan.
- e) Realizar el seguimiento al dpto. de Control Patrimonial para la recuperación de los eventos de pérdida por riesgo operacional, que cuenten con una cobertura de seguros.
- f) Realizar conjuntamente con el dpto. de Contabilidad la conciliación contable de los eventos de pérdida por riesgo operacional.
- g) Administrar y supervisar el registro de eventos no materializados por riesgo operacional. Asimismo, realizar el seguimiento, conjuntamente con los

Coordinadores de Riesgos, a las unidades administrativas para la subsanación de estos eventos.

- h) Elaborar la información a la SBS, sobre la administración y gestión del Riesgo Operativo de la institución. Tal es el caso del informe anual IG-ROP.
- i) Elaborar el reporte 2-C1 sobre el requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional.
- j) Desarrollar los modelos de medición del riesgo operativo y evaluar el impacto de las medidas de control potenciales para cada uno de los eventos de riesgos identificados y medidos.
- k) Elaborar los informes que se dirigirán al Comité de Riesgos y al Directorio por los riesgos identificados y las medidas adoptadas en los plazos establecidos.
- l) Identificar y evaluar los riesgos de operación a los que está expuesta La Caja en el desarrollo de cada uno de procesos. Para tal fin, se dirigen talleres de autoevaluación por subprocesos. Asimismo, realizar el seguimiento al desarrollo de los planes de acción que se hayan definido para la mitigación de los riesgos identificados en los talleres de autoevaluación.
- m) Identificar y evaluar los riesgos de operación en forma previa al lanzamiento de nuevos productos o cambios importantes en el ambiente operativo e informático. Asimismo, realizar el seguimiento al desarrollo de los planes de acción que se hayan definido en estas revisiones.
- n) Participar en las certificaciones de las funcionalidades que se implementen para el lanzamiento de nuevos productos o cambios importantes en el ambiente operativo e informático.
- o) Realizar visitas a agencias y unidades administrativas para la identificación y evaluación de los riesgos de operación a los que estén expuestos. Asimismo, realizar

el seguimiento al desarrollo de los planes de acción que se hayan definido en estas visitas.

- p) Identificar y evaluar los riesgos de operación en forma previa a la firma de los contratos en caso sea una subcontratación significativa. Asimismo, realizar el seguimiento al desarrollo de los planes de acción que se hayan definido en estas revisiones.
- q) Monitorear el adecuado cumplimiento de los procesos de arcos inopinados a bóveda y de apertura y cierre de agencias.
- r) Analizar y definir el personal que se hará acreedor de los incentivos y sanciones por riesgo operacional, de acuerdo a la Política establecida para tal fin.
- s) Definir indicadores claves de riesgos (KRI) con la finalidad de monitorear que el desarrollo de los procesos de la institución, se mantengan dentro de los parámetros establecidos. Asimismo, definir planes de acción para los casos de los indicadores que salgan de estos parámetros.
- t) Capacitar a todo el personal nuevo que ingrese a la institución para cubrir los puestos de Jefaturas de Departamentos, Gerentes de Agencia, Analistas de Créditos y Representantes de Servicios, sobre la gestión de riesgo operacional en la institución.
- u) Mantener una relación directa con los Coordinadores de Riesgo.
- v) Realizar el seguimiento permanente de los procedimientos y planes de acción relacionados con Gestión Integral de Riesgo y proponer sus correspondientes actualizaciones y modificaciones.

3.2 Objetivos y Metas

3.2.1 Objetivos

Identificar los riesgos, utilizando procesos sistemáticos bien estructurados, debido a que los riesgos potenciales que no son identificados serán excluidos de cualquier análisis posterior. Esta identificación deberá incluir todos los riesgos, estén o no bajo el control de la organización.

3.2.2 Metas

Separar los riesgos menores aceptables de los riesgos mayores, y proveer datos para asistir en la evaluación y tratamiento de los riesgos.

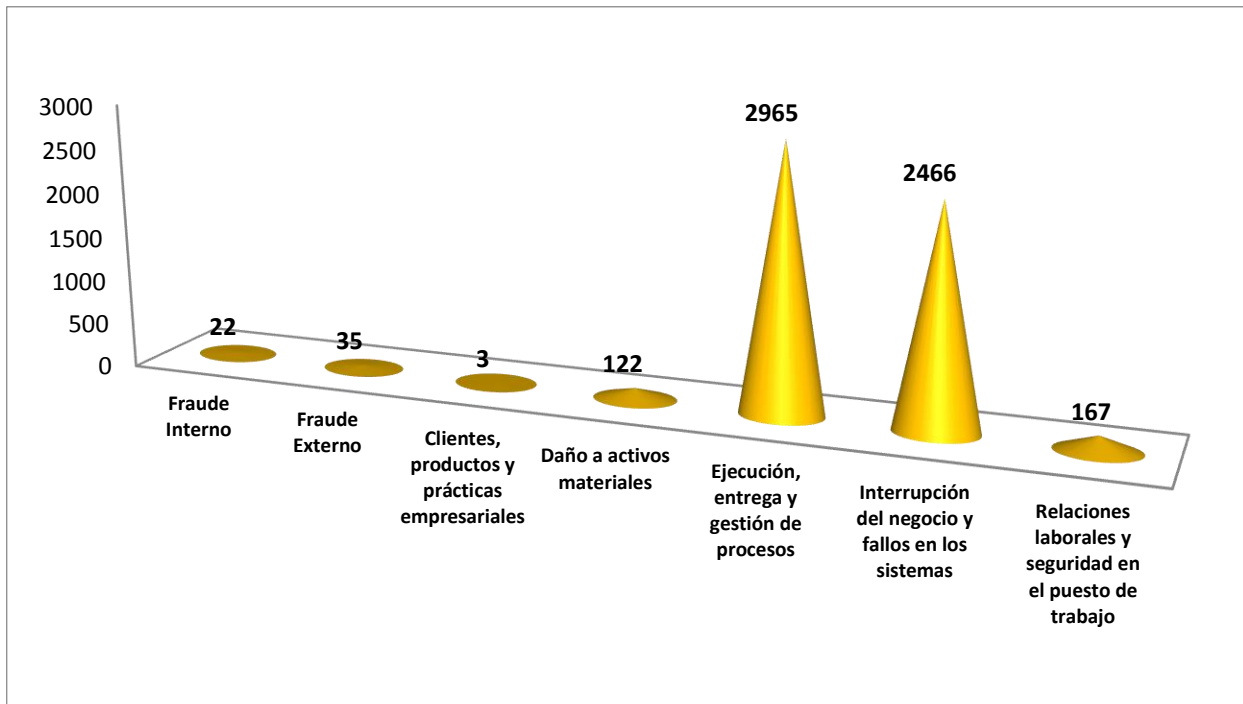
3.3 Situación Inicial del Cargo Asignado

Antes del inicio de la experiencia profesional, el frente de riesgo operacional contaba sólo con un analista sénior que desempeñaba algunas de las funciones mencionadas en la sección anterior. El año 2012 se amplía el CAP de riesgo operacional, debido al crecimiento de la empresa y al número de agencias.

Para finales del 2011, la empresa registraba 5780 eventos de pérdida, de los cuales 1080 se han presentado como evento de riesgo relacionado a la “Incidencias en agentes “Rapicaja”, generando una frecuencia de ocurrencia del 18.7%.

En el gráfico 12, se aplica la clasificación de los eventos identificados según el Tipo de Eventos de Pérdida - Basilea II (Res. SBS N° 2116-2009), determinando que durante el año 2011, el tipo de evento con mayor frecuencia es “Ejecución, entrega y gestión de procesos”.

Gráfico 12: Eventos de Riesgos según Basilea II año 2011



Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

En la tabla 8, se muestra la distribución de los tipos de eventos para todos los meses del año 2011.

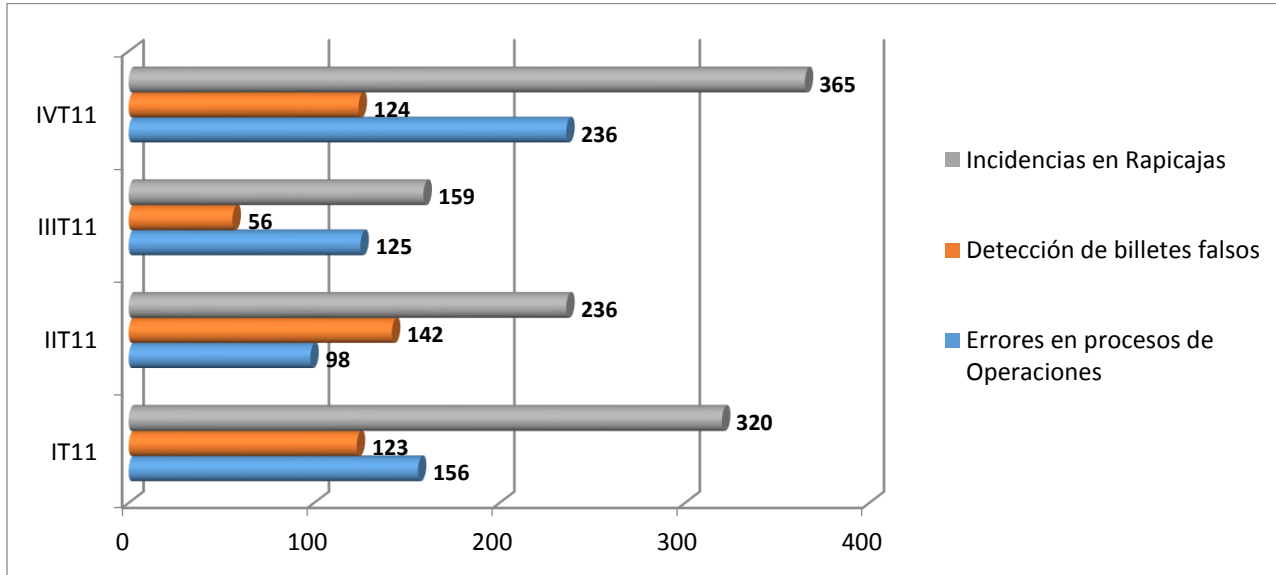
Tabla 8: Eventos de Riesgos Identificados- año 2011

Tipos de Eventos de Pérdida Basilea II	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
Fraude Interno	0	0	3	4	3	4	0	3	0	0	3	2	22
Fraude Externo	7	0	3	3	2	4	7	2	2	0	5	0	35
Clientes, productos y prácticas empresariales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	3
Daño a activos materiales	7	9	11	10	9	9	9	11	11	11	12	13	122
Ejecución, entrega y gestión de procesos	177	244	155	266	180	271	280	347	289	274	264	218	2965
Interrupción del negocio y fallos en los sistemas	115	201	254	114	68	27	191	263	317	337	318	261	2466
Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	7	35	11	2	6	9	6	11	25	30	6	19	167
Total General	313	489	437	399	268	324	493	637	644	653	608	515	5780

Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

Para el año 2011 el tipo de evento con mayor frecuencia “Ejecución, entrega y gestión de procesos”, se presentó que, los eventos más críticos son: Incidencias en agentes Rapicaja, Detección de billetes falsos y Error en procesos de Operaciones, los que se muestran en el gráfico 13.

Gráfico 13: Frecuencia de los eventos de riesgos según el tipo de evento de pérdida mayor

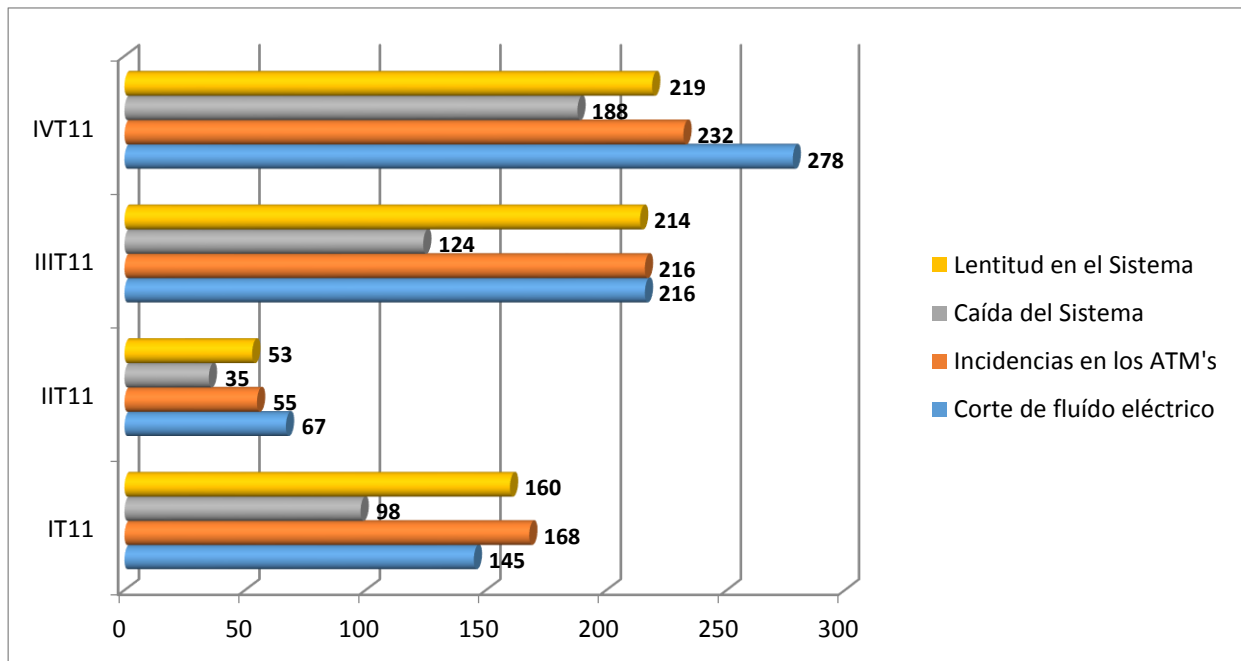


Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

De acuerdo al gráfico 13, la mayor concentración de eventos de tipo de pérdidas, se presenta en el factor Incidencias en Rapicajas durante el cuarto trimestre, con una frecuencia de 365. Estas incidencias, son las operaciones que no se realizan correctamente y que tuvieron que ser regularizadas por el área de Operaciones.

Adicionalmente, el segundo Tipo de eventos que concentró mayor frecuencia; “Interrupción del negocio y fallo en los sistemas” (gráfico 13), tuvieron los siguientes eventos más críticos: Lentitud en el sistema, Caída del sistema, Incidencias en los ATM’s y Corte de Fluido eléctrico, los que muestran en el gráfico 14.

Gráfico 14: Frecuencia de los Eventos de Riesgos “Interrupción del negocio y fallo en los sistemas”



Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

3.4 Resultado año a año

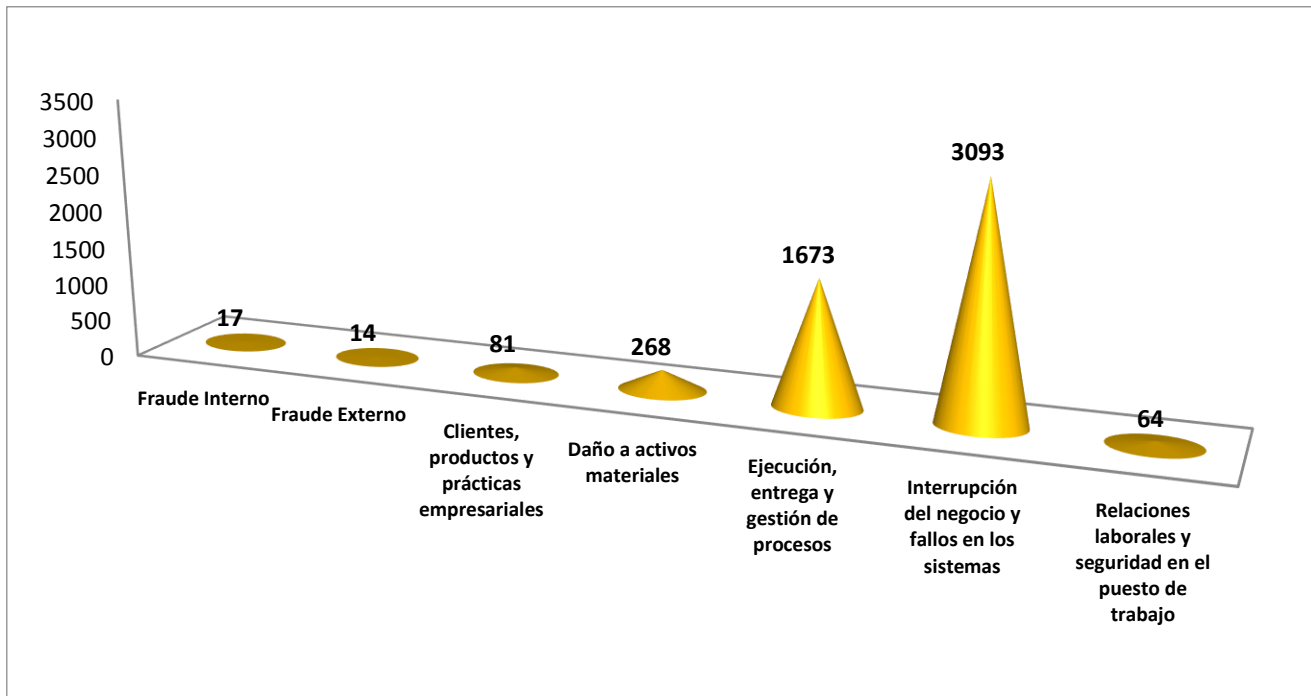
Esta sección se encargará de describir los principales resultados en los tres años de la experiencia profesional de acuerdo a la gestión y el reconocimiento de los principales riesgos según tipo de eventos de pérdida de Basilea II, Resolución SBS N° 2116-2009.

3.4.1 Resultados al año 1

Para finales del 2012, la empresa registraba 5210 eventos de pérdida, de los cuales 1110 se han presentado como evento de riesgo relacionado a la “Incidencias en agentes “Rapicaja”, generando una frecuencia de ocurrencia del 21.3%.

Según el tipo de eventos de pérdida - Basilea II, para el año 2012, se determinó que el tipo de evento con mayor frecuencia es “Interrupción del negocio y fallos en los sistemas”. (ver gráfico 15).

Gráfico 15: Eventos de Riesgos según Basilea II año 2012



Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

En la tabla 9, se muestra la distribución de los tipos de eventos para todos los meses del año 2012.

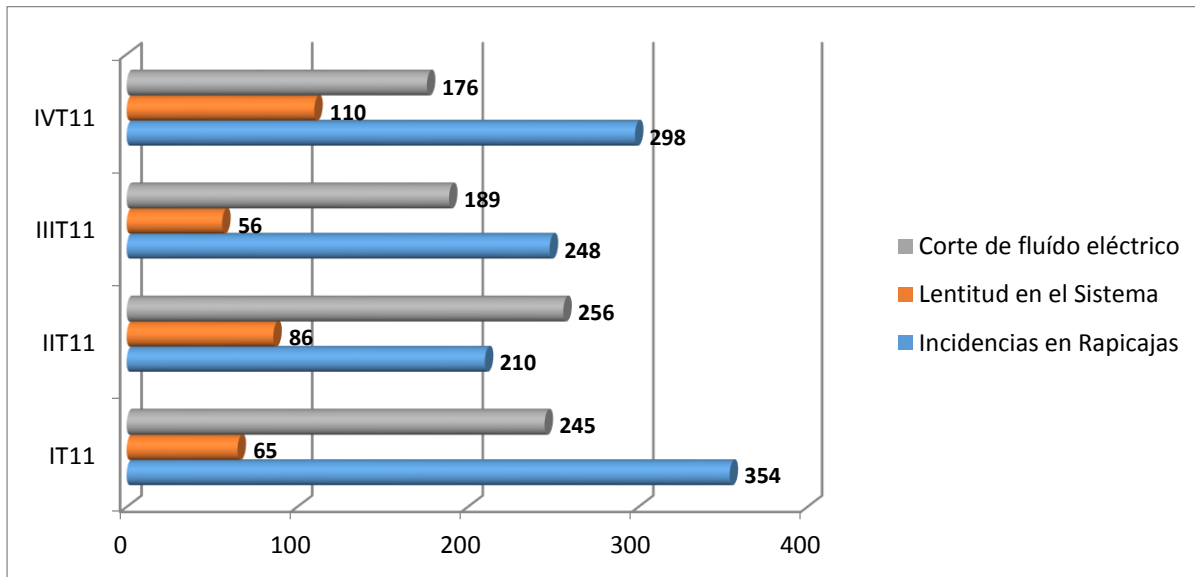
Tabla 9: Eventos de Riesgos Identificados- año 2012

Tipos de Eventos de Pérdida Basilea II	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
Fraude Interno	3	2	0	4	0	1	1	0	0	0	2	4	17
Fraude Externo	0	0	3	0	2	3	2	0	1	0	3	0	14
Clientes, productos y prácticas empresariales	5	8	10	12	10	2	0	12	12	3	4	3	81
Daño a activos materiales	22	22	37	24	25	20	26	13	18	27	8	26	268
Ejecución, entrega y gestión de procesos	163	161	174	165	112	131	134	123	104	159	124	123	1673
Interrupción del negocio y fallos en los sistemas	325	122	102	210	309	217	352	207	294	137	400	418	3093
Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	6	10	7	9	8	2	5	8	5	2	1	1	64
Total General	524	325	333	424	466	376	520	363	434	328	542	575	5210

Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

Los eventos más críticos son: Corte de fluidos eléctrico, lentitud en el sistema e incidencias en Rapicajas para el tipo de evento con mayor frecuencia en el año 2012 “Interrupción de negocios y fallos en los sistemas”, los que se muestran en el gráfico 16.

Gráfico 16: Frecuencia de los eventos de riesgos según el tipo de evento de pérdida mayor

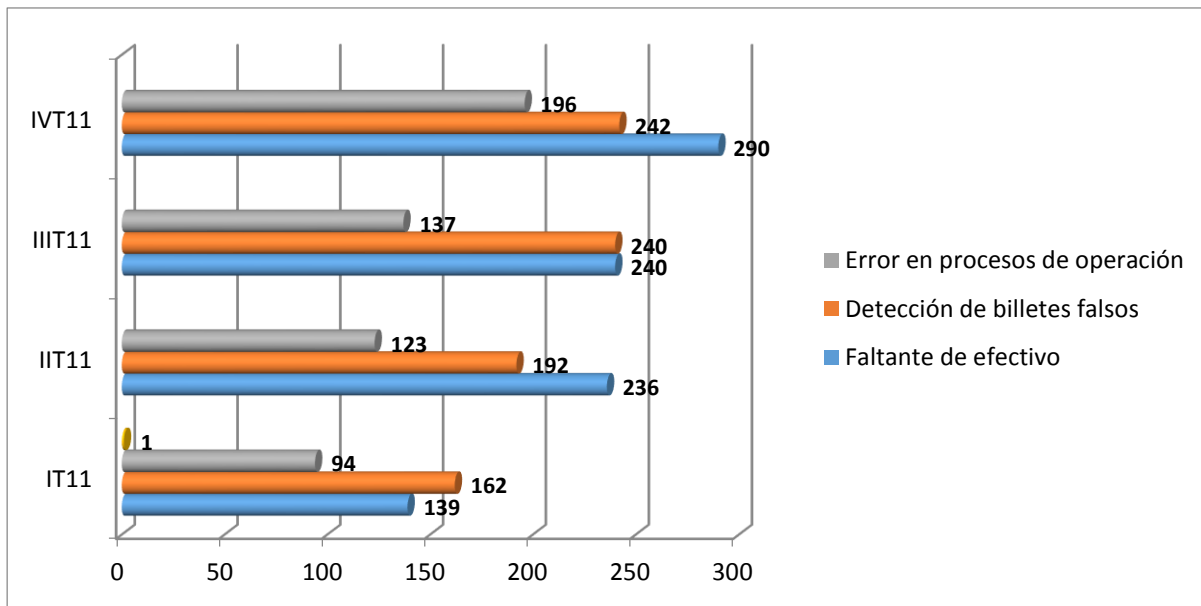


Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

De acuerdo al gráfico 16, la mayor concentración de eventos de tipo de pérdidas, se presenta en el factor Incidencias en Rapicajas durante el primer trimestre, con una frecuencia de 354. Estas incidencias, son las operaciones que no se realizan correctamente y que tuvieron que ser regularizadas por el área de Operaciones.

El segundo tipo de eventos que concentró mayor frecuencia; “Ejecución, entrega y gestión de procesos”, tuvieron los siguientes eventos más críticos: error en procesos de operación, detección de billetes falsos y faltante de efectivo, los que muestran en el gráfico 17.

Gráfico 17: Frecuencia de los Eventos de Riesgos “Ejecución de entrega y gestión de procesos”



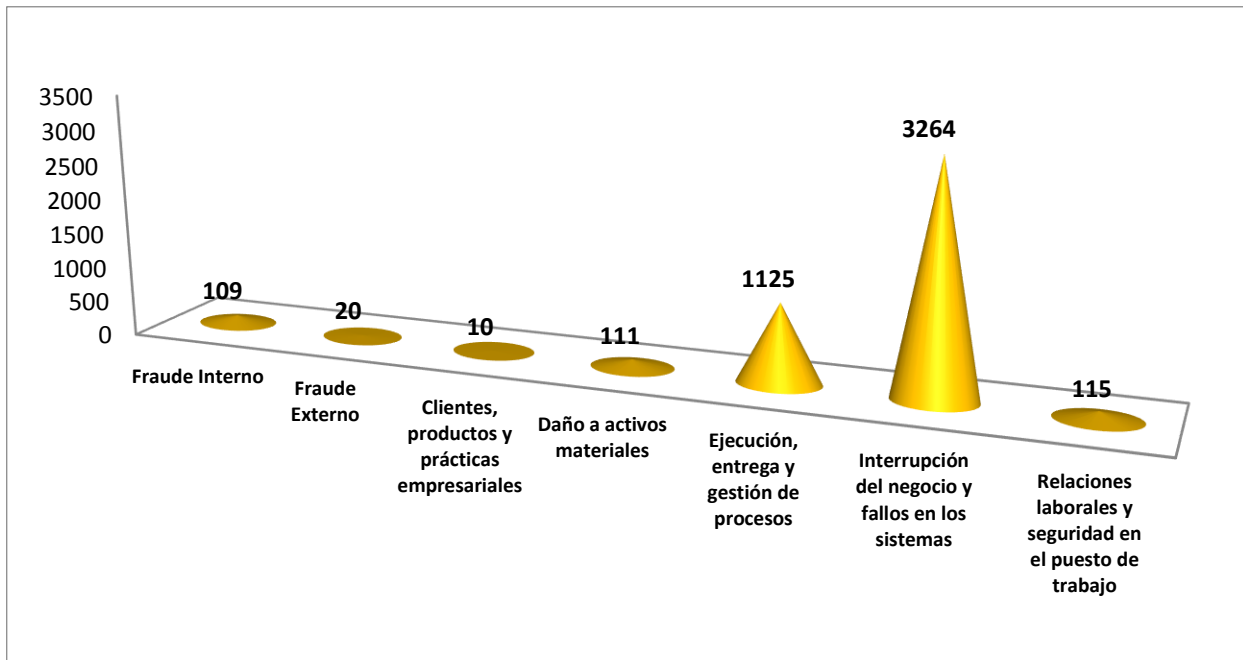
Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

3.4.1 Resultados al año 2

La CMAC Arequipa registraba 4754 eventos de pérdida, de los cuales 1188 fueron eventos de riesgo relacionado a la “Incidencias en agentes “Rapicaja”, generando una frecuencia de ocurrencia del 25.0%.

Según el tipo de eventos de pérdida - Basilea II, para el año 2013, se determinó que el tipo de evento con mayor frecuencia es “Interrupción del negocio y fallos en los sistemas”. (ver gráfico 18).

Gráfico 18: Eventos de Riesgo según Basilea II año 2013



Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

En la tabla 10, se muestra la distribución de los tipos de eventos para todos los meses del año 2013.

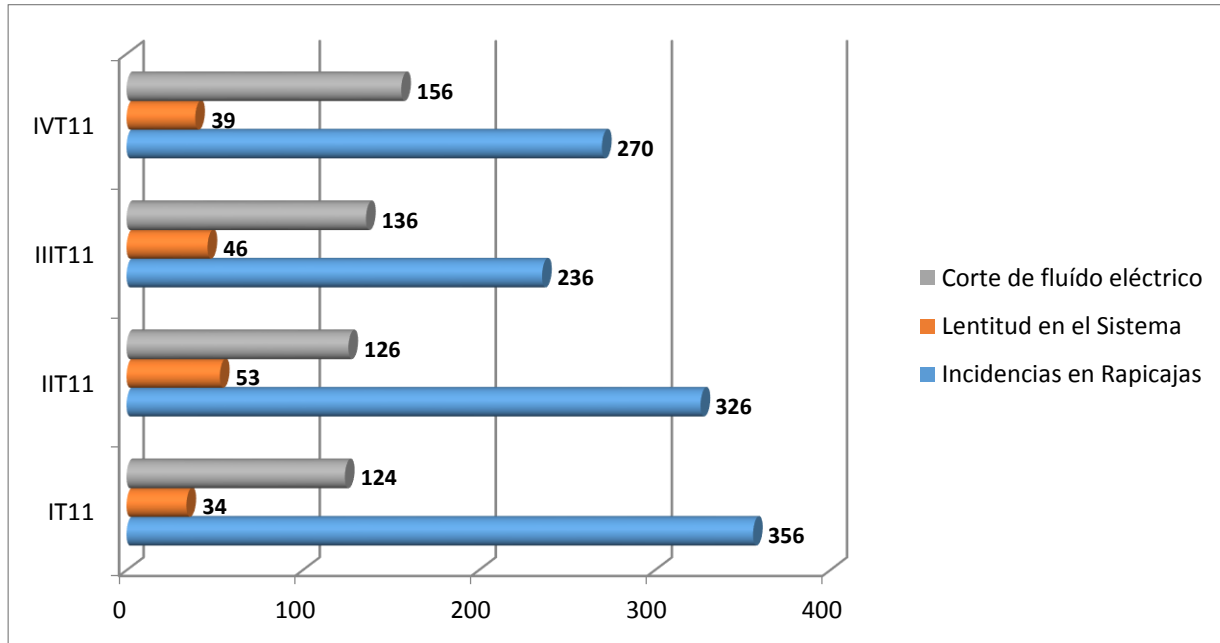
Tabla 10: Eventos de Riesgos Identificados- año 2013

Tipos de Eventos de Pérdida Basilea II	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
Fraude Interno	18	1	2	10	5	8	10	15	16	9	3	12	109
Fraude Externo	3	0	0	1	1	2	1	0	4	3	1	4	20
Clientes, productos y prácticas empresariales	0	1	1	0	0	2	2	0	0	1	0	3	10
Daño a activos materiales	13	10	13	10	12	10	14	4	9	0	7	9	111
Ejecución, entrega y gestión de procesos	30	108	146	74	173	124	112	2	25	179	34	118	1125
Interrupción del negocio y fallos en los sistemas	292	152	431	168	376	439	288	364	117	116	221	300	3264
Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	8	13	2	9	3	5	9	3	19	15	20	9	115
Total General	364	285	595	272	570	590	436	388	190	323	286	455	4754

Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

Al igual que el 2012, los eventos más críticos fueron: Corte de fluidos eléctrico, lentitud en el sistema e incidencias en Rapicajas, correspondiente al evento con mayor frecuencia en el año 2013 “Interrupción de negocios y fallos en los sistemas”, los que se muestran en el gráfico 19.

Gráfico 19: Frecuencia de los eventos de riesgos según el tipo de evento de pérdida mayor

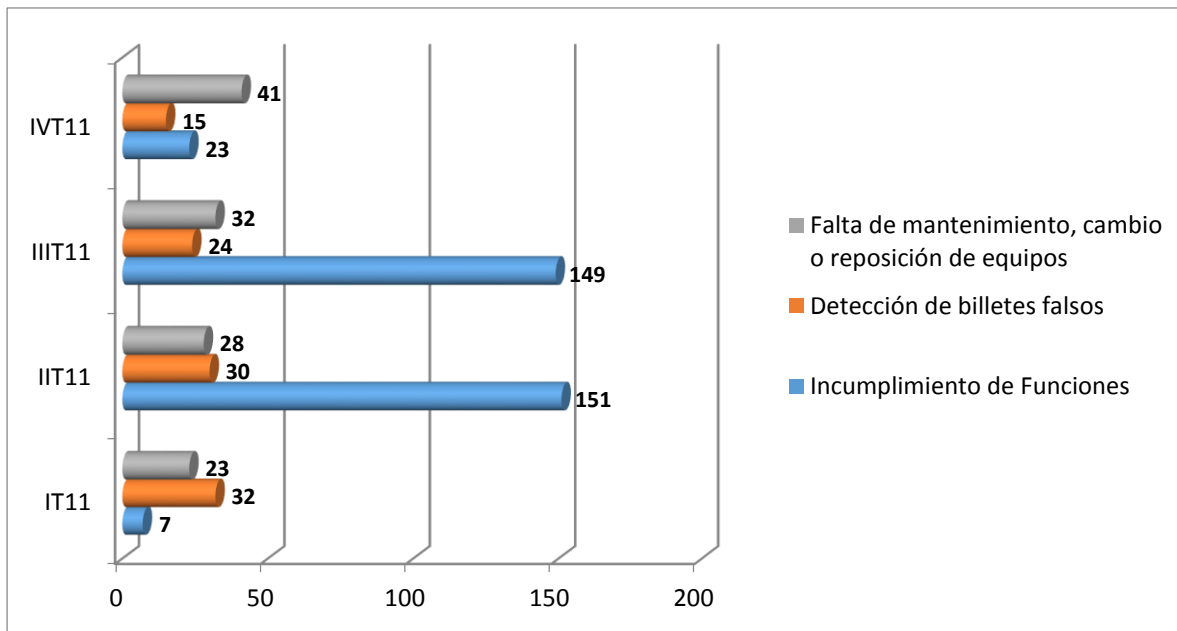


Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

De acuerdo al gráfico 19, la mayor concentración de eventos de tipo de pérdidas, se presenta en el factor Incidencias en Rapicajas durante el primer trimestre, con una frecuencia de 356, sin embargo los eventos de este riesgo van disminuyendo. Al cuarto trimestre las incidencias en Rapicajas llega a 270.

El segundo tipo de eventos que concentró mayor frecuencia; “Ejecución, entrega y gestión de procesos”, tuvieron los siguientes eventos más críticos: error en procesos de operación, detección de billetes falsos y faltante de efectivo, los que muestran en el gráfico 20.

Gráfico 20: Frecuencia de los Eventos de Riesgos “Ejecución de entrega y gestión de procesos”



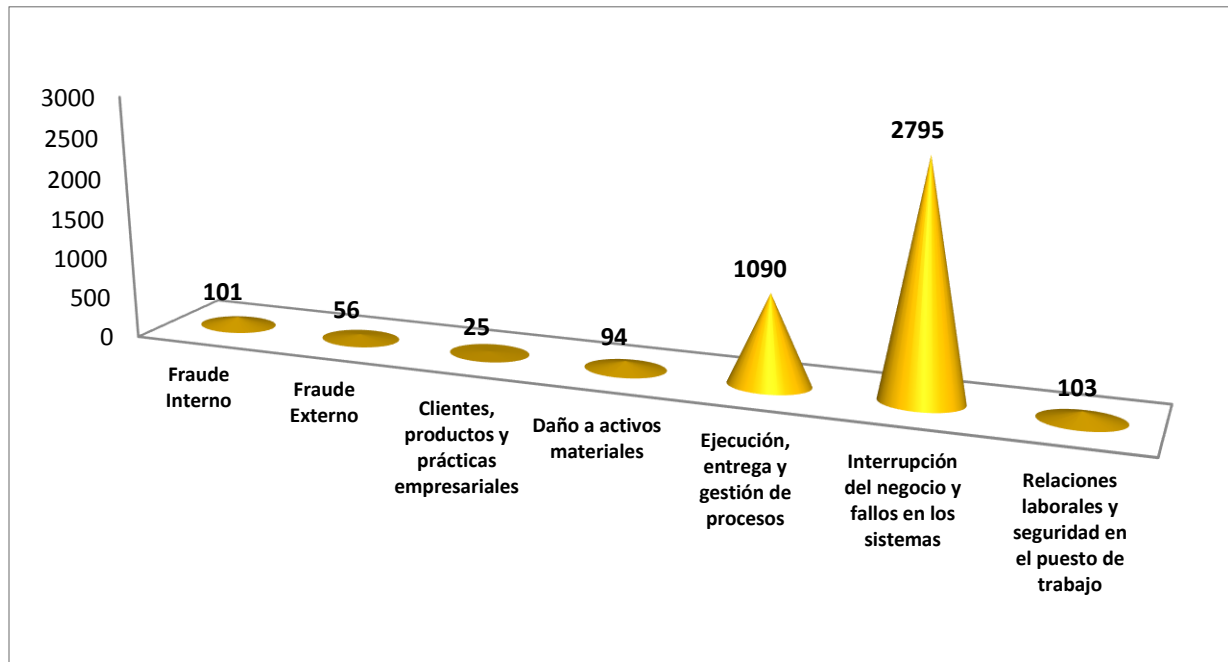
Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

3.4.1 Resultados al año 3

La CMAC Arequipa registraba 4265 eventos de pérdida, de los cuales 960 fueron eventos de riesgo relacionado a la “Incidencias en agentes “Rapicaja”, generando una frecuencia de ocurrencia del 22.5%.

Según el tipo de eventos de pérdida - Basilea II, para el año 2014, se determinó que el tipo de evento con mayor frecuencia es “Interrupción del negocio y fallos en los sistemas”. (ver gráfico 21).

Gráfico 21: Eventos de Riesgo según Basilea II año 2014



Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

En la tabla 11, se muestra la distribución de los tipos de eventos para todos los meses del año 2014.

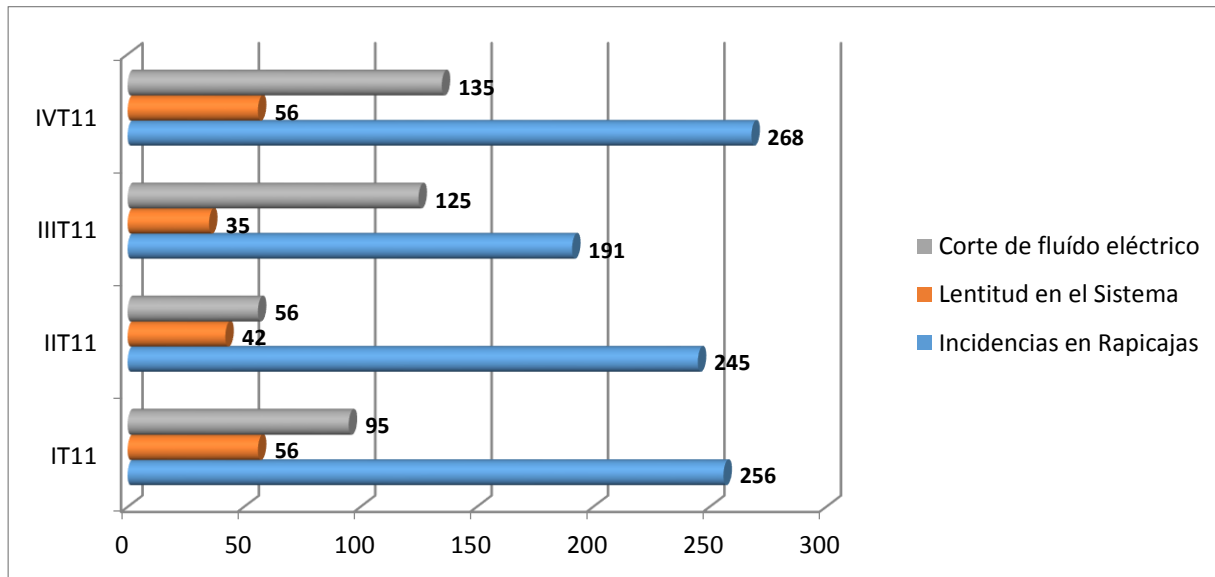
Tabla 11: Eventos de Riesgos Identificados- año 2014

Tipos de Eventos de Pérdida Basilea II	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
Fraude Interno	16	7	7	3	7	17	4	11	7	9	6	7	101
Fraude Externo	5	3	1	7	3	4	5	9	10	1	6	2	56
Clientes, productos y prácticas empresariales	0	0	2	3	2	0	0	5	2	2	5	4	25
Daño a activos materiales	12	3	0	12	10	11	12	2	7	12	7	6	94
Ejecución, entrega y gestión de procesos	176	75	40	196	147	59	170	12	43	17	69	86	1090
Interrupción del negocio y fallos en los sistemas	266	293	330	289	330	101	146	246	85	203	208	298	2795
Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	3	10	2	4	4	5	8	11	8	16	13	19	103
Total General	478	391	382	514	503	197	345	296	162	260	314	422	4264

Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

Para el año 2014, los eventos más críticos fueron: corte de fluidos eléctrico, lentitud en el sistema e incidencias en Rapicajas. El evento con mayor frecuencia en el año 2014 fue “Interrupción de negocios y fallos en los sistemas”, los que se muestran en el gráfico 22.

Gráfico 22: Frecuencia de los eventos de riesgos según el tipo de evento de pérdida mayor

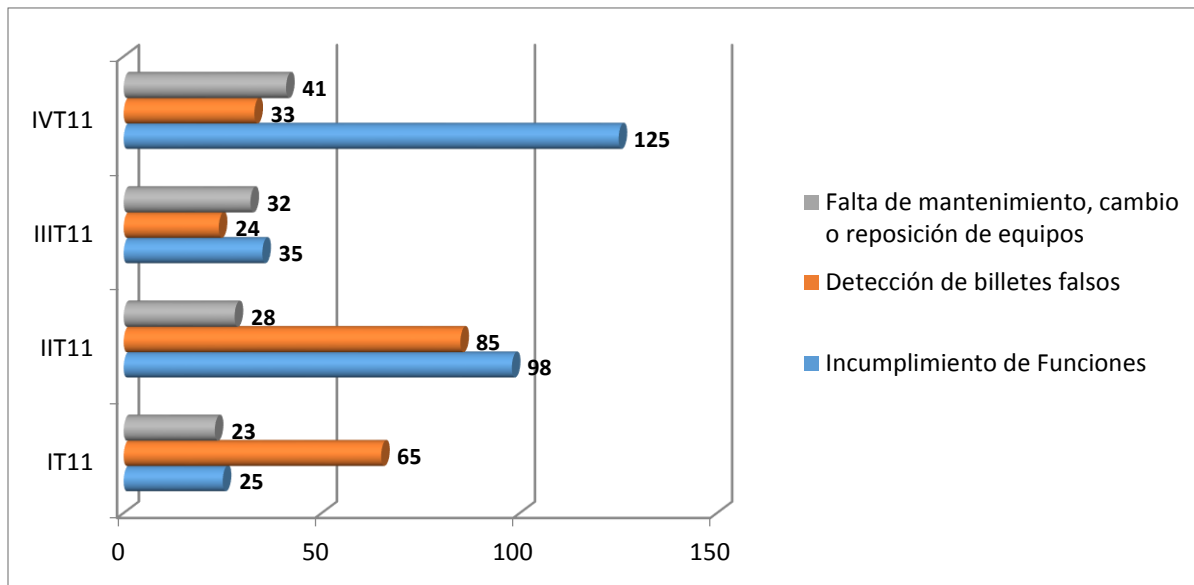


Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

De acuerdo al gráfico 22, la mayor concentración de eventos de tipo de pérdidas, se presenta en el factor Incidencias en Rapicajas durante el cuarto trimestre, con una frecuencia de 268, sin embargo los eventos de este riesgo van disminuyendo desde el año 2012.

El evento que concentró la segunda mayor frecuencia; “Ejecución, entrega y gestión de procesos”, tuvieron los siguientes eventos más críticos: error en procesos de operación, detección de billetes falsos y faltante de efectivo, los que muestran en el gráfico 23.

Gráfico 23: Frecuencia de los Eventos de Riesgos “Ejecución de entrega y gestión de procesos”



Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

3.5 Principales logros

En el año 2012, el frente de riesgo operacional mejoró las políticas de la empresa, diseñando mecanismos para las políticas de incentivos y sanciones, a los colaboradores de la CMAC Arequipa.

El año 2013 el frente de riesgo operacional implementó políticas de subcontratación significativa, diferenciando a los proveedores con alto impacto en el negocio. Además ese mismo año el frente diseñó talleres de autoevaluación de riesgos con todas las áreas involucradas, logrando mapear la mayoría de los riesgos del negocio.

En el año 2014 se inició con el control y monitoreo de las conciliaciones contables, por ejemplo fraudes con las tarjetas de débito, los cuales deben de estar correctamente ingresados en la base de datos de riesgo operacional. Esta base de datos es el insumo para poder realizar las conciliaciones contables.

Desde finales del 2014 hasta la actualidad CMAC Arequipa viene preparándose para postular al Método Estándar Alternativo, lo cual significará un ahorro en el cálculo de los Activos Ponderados por Riesgo Operacional.



CAPITULO IV PROPUESTAS DE MEJORA

4.1 Indicadores Claves de Riesgo

Como se observó en la sección anterior, no es suficiente medir los indicadores de riesgo operacional con frecuencias relativas, debido a que esto trae consigo distorsiones a la hora de interpretar los resultados. Por ejemplo para los eventos en los Agentes Rapicajas, pasa de 18.7% en el año 2011 a 22.5% al año 2014. Esto podría interpretarse como un aumento de los eventos, sin embargo en términos absolutos, los eventos pasaron de 1080 a 960 en el mismo periodo de análisis.

Para evitar estas distorsiones de los indicadores de riesgo, he propuesto 6 indicadores claves de riesgo de fácil interpretación y que mide realmente la evolución de la caja.

a. Créditos mal otorgados

Permitirá observar el comportamiento de los créditos desembolsados que a partir del primer mes se encuentran en mora. Este indicador servirá como un mecanismo de alerta a la hora de evaluar los créditos.

$$\frac{CRM_{t,>30d}}{CR_t}$$

Donde:

$CRM_{t,>30d}$ Son la frecuencia absoluta del total de créditos en mora mayor a 30 días en el período t.

CR_t Es el total de créditos desembolsados en el período t

b. Sanciones Monetarias a la Caja Arequipa

Permitirá comparar y observar el incremento o disminución del monto, respecto a pagos efectuados por procesos finalizados o multas interpuestas contra la institución. Cabe

resaltar que los montos deben pertenecer a la misma frecuencia de tiempo (días, semanas, trimestres, semestres, etc.)

$$\frac{SM_t - SM_{t-1}}{SM_{t-1}}$$

Donde:

SM_t Es el monto pagado por sanción monetaria en el período t.

SM_{t-1} Es el monto pagado por sanción monetaria en el período t-1.

c. Sanciones a los colaboradores

Permitirá observar la proporción de sanciones a los colaboradores, por incumplimiento a las normas internas de la institución contenidas en el Reglamento interno de trabajo así como en el Manual de Organización y Funciones, guías instructivas, etc. entre el total de colaboradores.

$$\frac{TSC_t}{TC_T}$$

Donde:

TSC_t Es la frecuencia absoluta del total de las sanciones a los colaboradores en el período t.

TC Es el total de colaboradores al periodo T.

d. Cese por mejor oferta laboral

Permite observar la proporción que existe entre el número de colaboradores que se retira de la institución por una mejor oferta laboral, entre el total de colaboradores.

$$\frac{TCC_t}{TC_T}$$

Donde:

TCC_t Es la frecuencia absoluta del total de los ceses de los colaboradores por una mejor oferta laboral en el período t.

TC Es el total de colaboradores al periodo T.

e. Reclamos por operaciones en Agentes Corresponsales

Permite observar la proporción de reclamos interpuesto por los clientes, al haber hecho uso de los agentes Rapicajas, sobre el total de operaciones por regularizar en agentes Rapicajas.

$$\frac{TRAR_t}{TORAR_T}$$

Donde:

TRAR_t Es la frecuencia absoluta del total de reclamos por hacer uso de Agentes Rapicajas en el período t.

TORAR Es el total de operaciones por regularizar en Agentes Rapicajas al periodo T (acumulado).

f. Accidentes de Personal

Permite observar la proporción de accidentes que sufre el personal de la Caja Arequipa, entre el total de colaboradores.

$$\frac{TAC_t}{TC_T}$$

Donde:

TAC_t Es la frecuencia absoluta del total de accidentes de los colaboradores en el período t.

TC_t Es el total de colaboradores al período T.

4.2 Implementación de los Indicadores Claves de Riesgo

Para el primer semestre del 2015 se implementó los KRI sugeridos, obteniendo los siguientes resultados:

a. KRI “Créditos mal otorgados”

En el primer semestre del 2015 se desembolsaron un total de 129,598 créditos, encontrándose que el 2.23% de créditos colocados entraron en mora.

Tabla 12: Total de créditos desembolsados en Mora al I Semestre del 2015

Región	Porcentaje de créditos en mora desembolsados IS15
Arequipa y Provincias	44.78
Andina	18.44
Imperial	13.68
Lima, L. Norte, L. Sur, L. Este.	6.79
Sur	10.74
Centro Oriente	5.57

Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

En la tabla 12 se observa que al primer semestre, la región Arequipa presenta el mayor porcentaje de créditos en mora (44.78%) del total de créditos que fueron desembolsados en el primer semestre del 2015. La región con el menor porcentaje de créditos en mora es Centro Oriente con un 5.57%.

b. KRI “Sanciones Monetarias a la Caja Arequipa”

Al primer semestre del 2015, el total de sanciones monetarias a la Caja Arequipa fue de S/. 24,079.91.

Tabla 13: Sanciones monetarias interpuestas a la CMAC Arequipa

Período	Entidad sancionadora	N° de sanciones	Monto total (S/.)
I Trimestre	MTPE	2	15,725.35
	INDECOPI	1	
	SUNAT	1	
II Trimestre	MTPE	1	8,534.26
	INDECOPI	3	
	SUNAT	1	
KRI			-0.4573

Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

Se observa que el monto de las sanciones monetarias a la institución en el segundo trimestre del presente año, se ha reducido aproximadamente 46% en comparación al primer trimestre del 2015.

c. KRI “Sanciones al Personal”

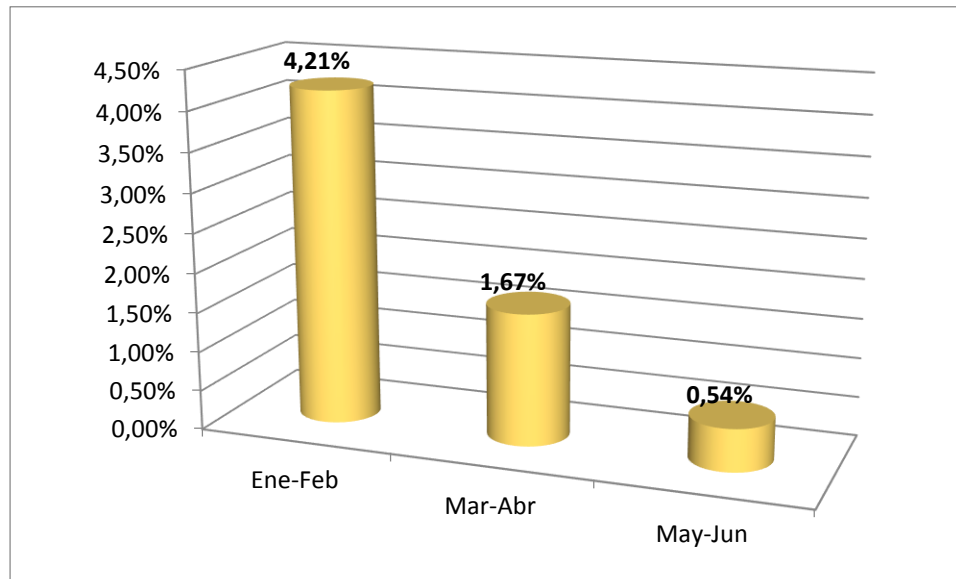
De la información remitida por el departamento de Administración de Personal, se tiene lo siguiente:

Tabla 14: Sanciones al personal al primer semestre del 2015

I SEMESTRE 2015	
➤	En el mes de enero-febrero, del total de 3111 trabajadores laborando en la Caja Arequipa, el 4.21% recibió llamada de atención y/o sanción.
➤	En el mes de marzo-abril, del total de 3106 trabajadores laborando en la Caja Arequipa, el 1.67% recibió llamada de atención y/o sanción.
➤	En el mes de mayo-junio, del total de 3154 trabajadores laborando en la Caja Arequipa, el 0.54% recibió llamada de atención y/o sanción.

Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

Gráfico 24: Evolución del KRI Sanciones al personal



Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

Se observa que las sanciones interpuestas al personal han disminuido considerablemente en el tercer bimestre, a comparación de los meses señalados en la tabla anterior.

d. KRI “Cese por Mejor Oferta Laboral”

Para el primer semestre del año 2015, se tiene lo siguiente:

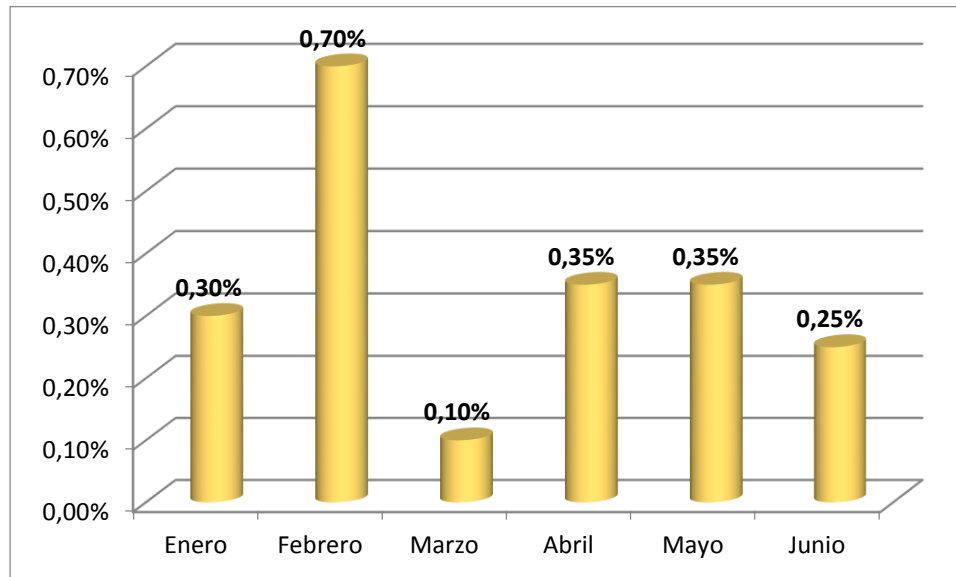
Tabla 15: Cese por mejor oferta laboral CMAC Arequipa

I TRIMESTRE 2015	II TRIMESTRE 2015
➤ En el mes de enero, del total de 2997 trabajadores laborando en la Caja Arequipa, el 0.30% recibió una mejor oferta laboral.	➤ En el mes de abril, del total de 3106 trabajadores laborando en la Caja Arequipa, el 0.35% recibió una mejor oferta laboral.
➤ En el mes de febrero, del total de 3111 trabajadores laborando en la Caja Arequipa, el 0.07% recibió una mejor oferta laboral.	➤ En el mes de mayo, del total de 3116 trabajadores laborando en la Caja Arequipa, el 0.35% recibió una mejor oferta laboral.
➤ En el mes de marzo, del total de 3015 trabajadores laborando en la Caja Arequipa, el 0.10% recibió una mejor oferta laboral.	➤ En el mes de junio, del total de 3154 trabajadores laborando en la Caja Arequipa, el 0.25% recibió una mejor oferta laboral.

Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

Teniendo en cuenta lo antes señalado, se observa que los ceses por una mejor oferta laboral en promedio han aumentado en el segundo trimestre del presente año, a comparación del primer trimestre.

Gráfico 25: Evolución del KRI Cese por mejor oferta laboral



Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

e. KRI “Reclamos por operaciones en Agentes Corresponsales”

De la información remitida por el área de Operaciones y Oficialía de Atención al Usuario, se tiene lo siguiente:

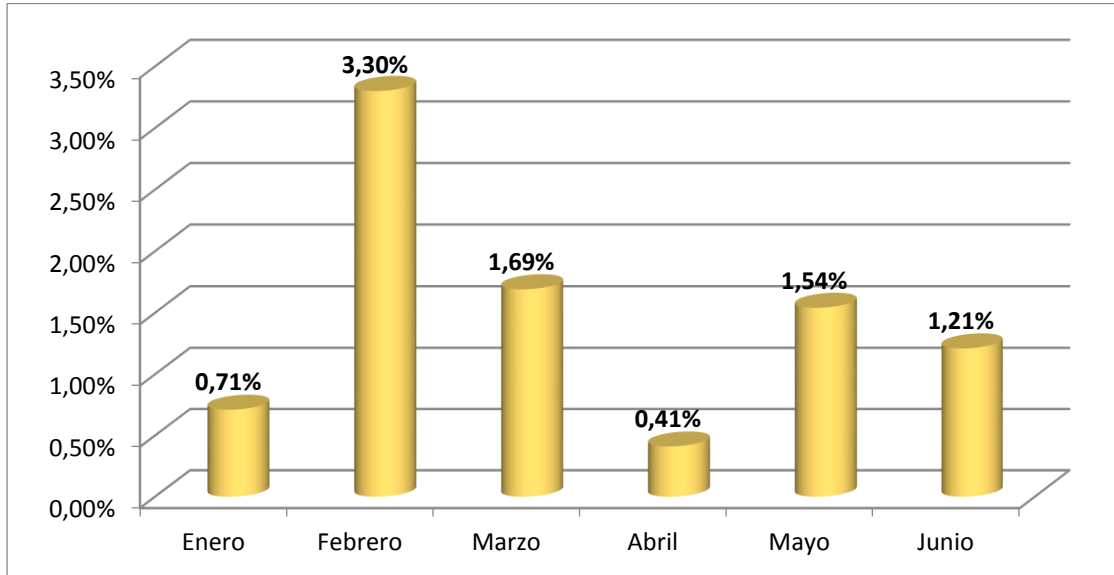
Tabla 16: Reclamos por operaciones en Agentes Corresponsales, por meses

I TRIMESTRE 2015	II TRIMESTRE 2015
➤ En el mes de enero, del total de 120 operaciones por regularizar en los agentes rapicajas, el 0.71% de clientes interpuso reclamo hacia nuestra institución.	➤ En el mes de abril, del total de 135 operaciones por regularizar en los agentes rapicajas, el 0.41% de clientes interpuso reclamo hacia nuestra institución.
➤ En el mes de febrero, del total de 80 operaciones por regularizar en los agentes rapicajas, el 3.33% de clientes interpuso reclamo hacia nuestra institución.	➤ En el mes de mayo, del total de 116 operaciones por regularizar en los agentes rapicajas, el 1.54% de clientes interpuso reclamo hacia nuestra institución.
➤ En el mes de marzo, del total de 121 operaciones por regularizar en los agentes rapicajas, el 1.69% de clientes interpuso reclamo hacia nuestra institución.	➤ En el mes de junio, del total de 101 operaciones por regularizar en los agentes rapicajas, el 1.21% de clientes interpuso reclamo hacia nuestra institución.

Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

Se observa que en el segundo trimestre, los reclamos relacionados a agentes Rapicajas disminuyendo en comparación al primer trimestre, debido a transacciones no procesadas o mal realizadas y a operaciones no reconocidas (consumos, disposiciones, retiros, cargos y abonos).

Gráfico 26: Evolución del KRI Reclamos por operaciones en Agentes corresponsales



Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

f. KRI “Accidentes de Colaboradores”

Para el primer semestre del 2015 se tiene lo siguiente:

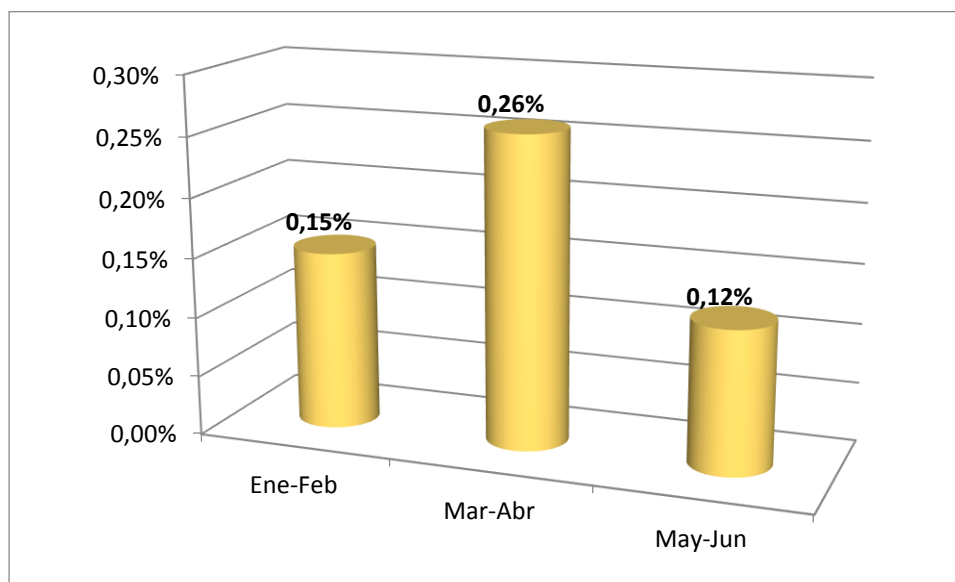
Tabla 17: Accidentes de colaboradores al primer semestre

I SEMESTRE 2015
➤ En el mes de enero-febrero, del total de 3111 trabajadores laborando en la Caja Arequipa, el 0.15% sufrió un accidente.
➤ En el mes de marzo-abril, del total de 3106 trabajadores laborando en la Caja Arequipa, el 0.26% sufrió un accidente.
➤ En el mes de mayo-junio, del total de 3154 trabajadores laborando en la Caja Arequipa, el 0.12% sufrió un accidente.

Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

Se ha podido observar que el mayor porcentaje de accidentes, se debe al uso de las unidades móviles (motos).

Gráfico 27: Evolutivo del KRI Accidentes de los colaboradores



Fuente: Caja Arequipa / Elaboración: Propia

CONCLUSIONES

- La Unidad de Riesgos, es un área encargada de detectar, monitorear y mitigar los riesgos asociados al negocio, los cuales se dividen en Riesgo de Crédito, Riesgo de Mercado y Liquidez, Riesgo de Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio y Riesgo Operacional
- El frente de Riesgo Operacional, monitorea, controla, sugiere mecanismos de control y calcula la probabilidad y el impacto de los eventos de Riesgo Operacional en la Institución Financiera
- El analista de Riesgo Operacional, se encarga de implementar los mecanismos de control y monitoreo de eventos de riesgo operativo en la institución, además vela por cumplir la normativa vigente establecido por el ente regulador (Superintendencia de Banca Seguros y AFP's)
- Los Indicadores Claves de Riesgo son una métrica que se usa para mostrar la presencia o estado de una situación de riesgo operacional en la entidad, es útil porque ayuda a desarrollar mecanismos que puedan mitigar los riesgos asociados al negocio.
- Es necesario implementar Indicadores Claves de Riesgos robustos y de fácil interpretación que permitan a la gerencia implementar mecanismos y/o políticas que mitiguen o transfieren los riesgos del negocio.
- La gestión de riesgo operacional es vital para la viabilidad y sostenibilidad de la CMAC Arequipa, ya que su interrelación con otros riesgos, como el riesgo de liquidez, hace imprescindible su identificación y mitigación, para evitar pérdidas catastróficas para la empresa.

RECOMENDACIONES

- Los analistas de riesgo operacional deben de tener una capacitación permanente, debido a que los temas que analizan son altamente especializados, por lo que necesitan contar con las herramientas más actualizadas del mercado.
- Implementar políticas de gestión de riesgo operacional que permita que todos los colaboradores se involucren con la gestión de riesgo operacional y puedan identificar y reportar cualquier evento de riesgo que podría impactar negativamente en el negocio.
- Es importante migrar a estándares más avanzados de gestión de riesgo operacional, que permita a la institución microfinanciera contar con mecanismos más avanzados que les permita implementar controles de alerta temprana.
- Implementar sinergias entre los frentes de la Unidad de Riesgos, que permitan detectar cualquier riesgo operacional y ver sus implicancias en los otros frentes de riesgos, por ejemplo un desastre natural repercute en que los clientes no paguen sus créditos, lo que impacta directamente en el frente de riesgo de crédito y de riesgo de liquidez.
- Actualizar permanentemente los controles de gestión de riesgo operacional con el objetivo de que el negocio esté acorde con los nuevos riesgos detectados y no impacten negativamente en el negocio.

BIBLIOGRAFÍA

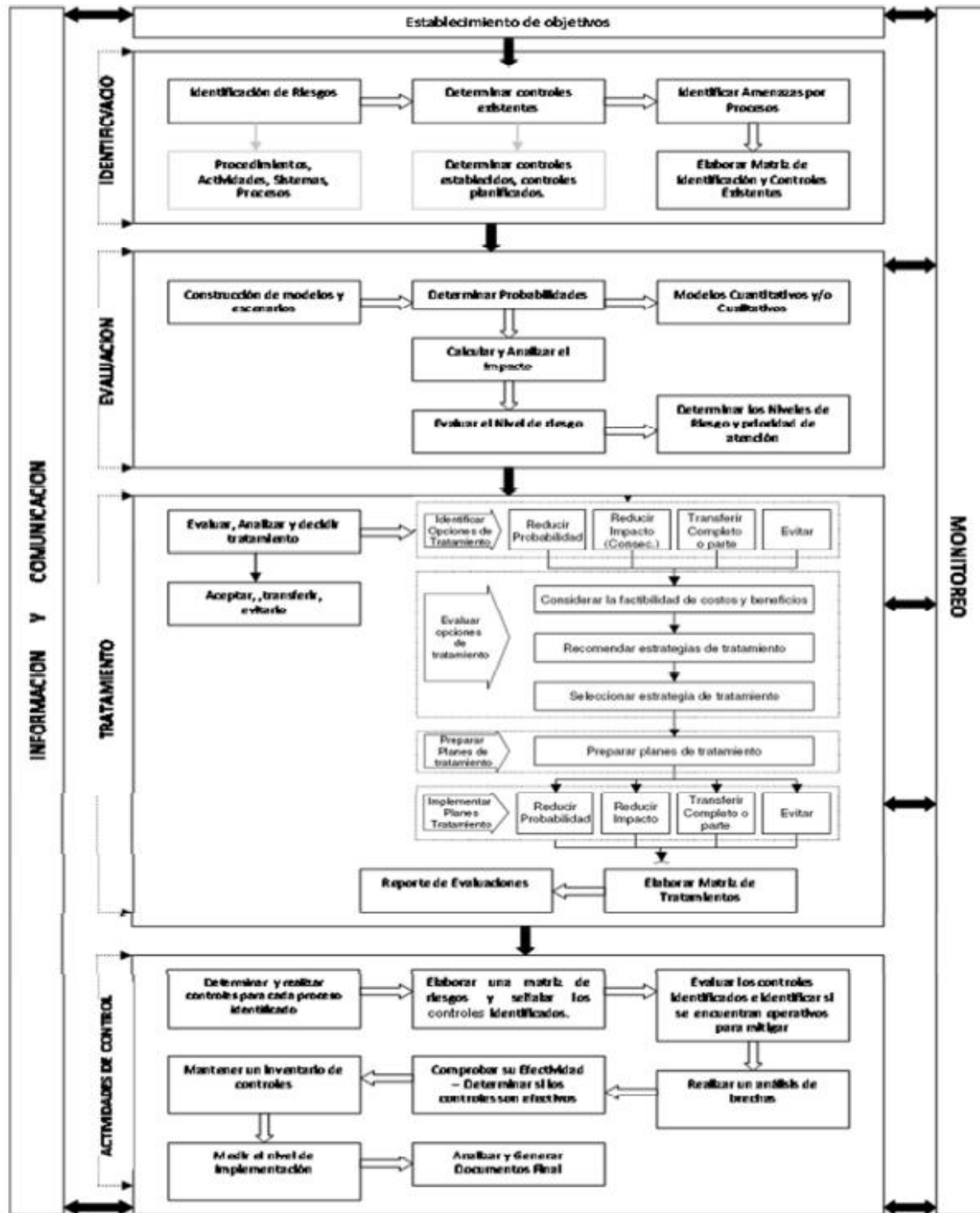
- Banco Central de Uruguay (1999). Administración de Riesgos. http://www.bcu.gub.uy/Acerca-de-BCU/Concursos/Est%C3%A1ndar%20Australiano_Adm_Riesgos.pdf
- Cámara de Comercio e Industria de Arequipa. (2015). Las Microfinanzas en el Perú. Arequipa: CCIA.
- Equilibrium Clasificadora de Riesgos. (2015). CMAC Arequipa- Informe de Clasificación. Lima: EQL.
- International Business Consultants. Consultores de Riesgos. Estándar Australiano/ Neozelandes. <http://seguridadindustrial.com.mx.dish14.net.ibizdns.com/Biblioteca/ADMON.%20DE%20RIESGOS-AUSTRALIANO%20NEO%20ZELANDES.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2014). Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017. Lima: MEF.
- Pacheco López David. (2009). Riesgo Operacional: Conceptos y Mediciones. Santiago de Chile: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Chile.
- Roisenzvit Alfredo. (2012). Seminario sobre Indicadores Claves de Riesgo. Superintendencia de Banca Seguros y AFP's: SBS.
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP's. (2009). Resolución SBS N° 2115-2009. Aprueba el reglamento para el Requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo Operacional 2009, de SBS Sitio web: www.sbs.gob.pe/regulacion/normasvigentes.

- Superintendencia de Banca Seguros y AFP's. (2009). Resolución SBS N° 2116-2009. Aprueba el reglamento para la Gestión de Riesgo Operacional 2009, de SBS Sitio web: www.sbs.gob.pe/regulacion/normasvigentes.
- Velezmoro La Torre Oscar. (2010). Modelo de Gestión de Riesgo Operacional en una Institución Financiera Peruana dentro de un enfoque integrado de gestión de riesgos. Pontificia Universidad Católica del Perú: PUCP.



ANEXOS

Anexo 1: Gestión de Riesgo Operacional



Anexo 2: Gestión de Riesgo Reputacional

