



Universidad del Azuay

Departamento de Posgrados

Maestría en Auditoría Integral y Gestión de Riesgos Financieros

**EL RIESGO OPERATIVO EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE
CARTERA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS
ADMINISTRADORAS DE CARTERA EN LA CIUDAD DE CUENCA, EN LOS
PERIODOS 2016-2018**

Trabajo de investigación, previo a la obtención del
Título de Magister en Auditoría Integral y Gestión de Riesgos
Financieros

Autora:

CPA. Jesica Patricia Sari Chasi

Director:

Mgt. Luis Pinos Luzuriaga

Cuenca – Ecuador

2019



El Riesgo Operativo en el proceso de negociación de cartera y su incidencia en la Rentabilidad de las Empresas Administradoras de Cartera en la Ciudad de Cuenca, en los periodos 2016-2018

Resumen:

Las empresas actualmente realizan sus actividades con miras a la productividad, sin embargo, en el desarrollo de sus operaciones se encuentran vulnerables y expuestos a riesgos que afectan directamente a la rentabilidad, esto conlleva a una atención de la Gestión del Riesgo Operativo, con el fin de detectar en forma oportuna las amenazas y generar estrategias para mitigar los riesgos operativos. Esta investigación se orienta a los riesgos operativos inminentes en un proceso de negociación de cartera, la muestra es tomada a conveniencia con un enfoque cualitativo, y de las entrevistas a los principales directores de las empresas estudiadas se obtuvo la información necesaria para el levantamiento de la matriz de riesgos, determinando así los procesos más importantes, los riesgos inherentes a la actividad y los factores de riesgo, que posteriormente se valoran en una matriz de calor y se proponen acciones correctivas. Finalmente, con la prueba estadística Chi Cuadrado se verifica la hipótesis y se determina que, el riesgo operativo incide en la rentabilidad de las empresas administradoras de cartera.

Palabras Clave: riesgo operativo, rentabilidad, procesos, administración de cartera.



ABSTRACT

Currently, companies carry out their activities with the aim of improving the productivity. However, they are vulnerable and exposed to risks in the development of their operations that could directly affect profitability. This leads to the importance of Operational Risk Management in order to detect threats and generate strategies to mitigate operational risks. This research focuses on the operational risks of the portfolio negotiation process. The sample was taken for convenience with a qualitative approach and interviews were conducted with the main directors of the studied companies. With this, the necessary information was obtained to develop the risk matrix, thus determining the most important processes, the risks inherent to the activity and the risk factors that were subsequently assessed with a heat map and proposed corrective actions. Finally, it is determined through the Chi Square test that the operational risk affects the profitability of portfolio management companies and the hypothesis is verified.

Keywords: operational risk, profitability, processes, portfolio management.




Translated by
Ing. Paúl Arpi



1. INTRODUCCIÓN

Actualmente las compañías deben realizar sus operaciones en miras de la productividad, además de prevenir eventos indeseables como la interrupción operativa, fraudes internos, afectación de la imagen empresarial, entre otros. Esto conlleva a la Gestión de Riesgos para detectar de forma oportuna las amenazas que pueden afectar a las empresas, a fin de generar estrategias que mitiguen los riesgos y las convierta en oportunidades de mejora al desempeño y rentabilidad de cada organización.

Este artículo se orienta a los riesgos operativos inminentes en un proceso de negociación de cartera de las empresas administradoras de cartera, en el Ecuador las empresas que recurren a la venta de carteras, lo realizan con el fin de obtener la liquidez suficiente que ayude a optimizar sus actividades, mejorar sus ingresos y disminuir sus costos, mientras que, las Administradoras de Cartera asumen la gestión de los títulos valores que adquiere, a través del pago de una tasa de interés mejorada y el spread o comisión.

En el presente artículo se analizarán los riesgos operativos en el proceso de negociación de cartera, para proporcionar una herramienta que disminuya la vulnerabilidad atribuible al riesgo operativo y proveer información para la toma de decisiones que a su vez maximice la rentabilidad de dichas empresas. El objetivo administrativo de incrementar la eficiencia y efectividad, bajando los costos con la mejor utilización de recursos disponibles y evitando el desperdicio de los mismos, se ve limitado por procedimientos innecesarios y costosos en procesos y actividades operativas. Por ello, en este artículo se detectará las causas, con qué frecuencia ocurren y su impacto en la rentabilidad de este sector empresarial.

Se identificará los riesgos a través de matrices de procesos e identificación de actividades y factores con riesgo potencial. Una vez detallados se determinará los eventos de riesgo operativo y las fallas e insuficiencias en el proceso de negociación de cartera, con el fin de tener una visión clara de la exposición al riesgo operativo en este proceso, para estar en la capacidad de decidir si el riesgo se debe asumir, compartir o transferirlos conociendo sus consecuencias y reduciendo sus efectos.

Finalmente, se propondrá una metodología de Basilea II, determinando el enfoque de medición de riesgos más adecuado al sector económico, considerando que, esta



metodología está dada para el sector financiero nuestro aporte consiste en transferir su aplicación a las empresas de servicios como son las Administradoras de Cartera, con lo que se establecerá el capital requerido mínimo necesario para cubrir las pérdidas por Riesgo Operativo en este sector. Así también, se corroborará la hipótesis de la investigación a través de la aplicación de la prueba estadística Chi Cuadrado.

2. ESTADO DEL ARTE

Es necesario plantear algunos conceptos dado que esta investigación se orienta a determinar los riesgos operativos que resultan del proceso de negociación de cartera y la incidencia que estos ocasionan en la rentabilidad de las empresas Administradoras de Cartera. Comenzamos por definir qué significa riesgo y (Galaz, 2015) nos dice que el riesgo es el impacto y la probabilidad de que una amenaza o una serie de eventos puedan afectar de manera adversa la consecución de los objetivos. Así también, (Juan C. Osorio, 2017) define al riesgo como una exposición a la posibilidad de impacto económico negativo, daños físicos o retrasos como consecuencia de la incertidumbre asociada con las acciones desarrolladas. Partiendo de esto es necesario identificar los riesgos, por lo que Juan C. Osorio, Diego F Manotas y Leonardo Rivera indican que el primer paso en la gestión del riesgo es identificar las fuentes del riesgo y aseguran que las empresas necesitan conocer todas las posibles amenazas sistemáticamente. Los riesgos pueden encontrarse en diferentes aspectos, tanto en operaciones internas como externas. En las cadenas logísticas, la probabilidad de exposición al riesgo es más alta que en otras actividades.

En esta investigación otro concepto importante es la rentabilidad que según (Hoz Suárez, Ferrer, & Hoz Suárez, 2018) nos dicen, que la rentabilidad representa uno de los objetivos que se traza toda empresa para conocer el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de actividades en un determinado período de tiempo. Se puede definir, además, como el resultado de las decisiones que toma la administración de una empresa. Y complementando esto (CACERES P. F., 2018) afirma que actualmente, al hablar sobre la rentabilidad, desde el punto de vista empresarial, se relacionan directamente con la



eficiencia; es decir, utilizar los recursos de la mejor manera posible para obtener los mayores beneficios con los mínimos costes. Por lo que, en esta investigación se busca determinar como el riesgo operativo inciden en la rentabilidad.

Dado que las empresas desempeñan sus actividades en un ambiente de incertidumbre y expuestas al riesgo, es necesario establecer una Gestión de Riesgos y "La norma ISO 31000 define la Gestión de Riesgos como todas aquellas acciones coordinadas para dirigir y controlar los riesgos a los que puedan estar abocadas las organizaciones. El objetivo es trazar un marco de acción para saber qué aspectos gestionar y cómo hacerlo". (Cabrera, 2017) define a la Administración de Riesgos como el conjunto de procedimientos para identificar, analizar, evaluar y controlar los efectos adversos de los riesgos a los que está expuesta una empresa, con el propósito de evitarlos, reducirlos, retenerlos o transferirlos.

En este trabajo de titulación se centra la atención a los riesgos operativos, por lo que también es necesario identificar su concepto, el Comité de Basilea, señala que: "El riesgo operativo es el que proviene de fallas de información en los sistemas o en los controles internos que pueden provocar una pérdida inesperada. Este riesgo se asocia con errores humanos, fallas en los procesos e inadecuados sistemas y controles". (Becerra Gisele, 2006) afirma que el Riesgo Operativo está relacionado con los procesos y los sistemas al interior de la empresa y se define como la posibilidad de incurrir en pérdidas por fallas de los sistemas implementados, por fallas de sus empleados o de los procedimientos diseñados por la organización para cumplir con su razón de ser.

La Superintendencia de Bancos del Ecuador define a los procesos como: el conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el cliente interno o externo utilizando recursos de la entidad (SUPERINTENDENCIA, 2018). Lo que se establecerán entonces son, los factores de riesgo en el proceso de negociación de cartera, que impiden la continuidad del negocio o a su vez generen impactos negativos en este sector económico.

Así pues, otros investigadores ya determinaron la afectación de los riesgos operativos en la rentabilidad de las empresas y nos dicen:



En el estudio realizado por (Sánchez, 2015) “El Riesgo Operacional y su Incidencia en la Rentabilidad de la empresa Giahán Ecuador Cia. Ltda. de la ciudad de Ambato:” afirma que: el alto riesgo operacional sí conlleva a la disminución de la rentabilidad de la empresa Giahán Ecuador Cía. Ltda.”, basa sus resultados en una encuesta realizada a los funcionarios de la empresa en estudio, y concluye que la principal fuente de riesgos operacionales son los procesos internos en el área de créditos y cobranzas, debido a la otorgación de créditos sin un análisis adecuado y a la carencia de un Manual de Políticas y Procedimientos administrativos que normen o regulen la gestión del área de crédito y cobranza. La empresa tampoco utiliza herramientas como índices financieros de liquidez solvencia, productividad etc. para medir la rentabilidad del negocio, lo que restringe la posibilidad de medir la eficiencia de los controles administrativos.

La investigación de (Ortiz, 2017) titulada “El riesgo operativo y su impacto en la rentabilidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito - segmento uno de la provincia de Tungurahua cantón Ambato” concluye que, el riesgo operativo impacta significativamente en la Rentabilidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, segmento uno de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, debido a la falta de conocimiento del personal sobre el riesgo operativo que imposibilita una gestión adecuada del mismo. El desconocimiento de factores internos y externos del riesgo operativo impiden realizar un análisis, control y mitigación del mismo, lo que ocasiona pérdidas monetarias, Determinó también que actualmente se da prioridad al riesgo de liquidez y crediticio y se encuentran en capacitación con respecto al riesgo operativo.

(CACERES P. F., 2018) En su trabajo: “La Gestión de Riesgos y su impacto en la rentabilidad de las empresas de telecomunicaciones ubicadas en Lima Metropolitana 2012 - 2015 indica que, los datos obtenidos permitieron establecer que el diseño y establecimiento del sistema integral de gestión de riesgos incidió directamente en la rentabilidad obtenida por las empresas de telecomunicaciones durante los periodos objetos de estudio, evidenciándose una reducción significativa en los márgenes operativos. Afirma también que la rentabilidad de este sector se ve afectada por falencias en la definición de un plan estratégico, la falta de un estudio de la cadena de valor y el



incumplimiento del marco regulatorio y legal que tuvo influencia directa en la reducción de sobrecostos por riesgos operativos.

(VIÑANZACA, 2012) asevera en su trabajo de titulación “Evaluación del Riesgo Operacional existente en la empresa ISOIMPORT, año 2012” que, la implantación de una Administración del Riesgo Operativo ayudará a incrementar los beneficios económicos y la continuidad del negocio en el tiempo, ya que con una correcta evaluación de eventos de riesgo se pueden identificar actividades que ameriten una atención prioritaria, para transferir o mitigar el riesgo operativo.

Una vez conocidos los resultados de la investigación de algunos autores es necesario mencionar que, este trabajo busca determinar si el riesgo operativo en el proceso de negociación de cartera incide o no en la rentabilidad de las Empresas Administradoras de Cartera durante el periodo 2016-2018 en la Ciudad de Cuenca, para lo cual emplearemos una metodología que mida el riesgo operativo, y otra metodología que establezca la relación que existen con la rentabilidad,

3. METODOLOGÍA

La muestra será tomada a conveniencia, considerando como objeto de estudio a tres empresas del sector, seleccionadas mediante una consulta en la página web de la superintendencia de compañías de acuerdo a la clasificación por su actividad económica, el objetivo de esta investigación es proporcionarles una herramienta que les permita determinar los factores del riesgo operacional, identificar las causas y materialización de los riesgos para medir su impacto en la rentabilidad, y una metodología para la administración del riesgo operacional acorde al sector.

El enfoque de esta investigación es cualitativo, según (GOMEZ, 2006) nos indica que, comúnmente se aplica este enfoque para descubrir y refinar las preguntas de investigación que puedan generar hipótesis, por lo general, se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica y utiliza las descripciones profundas e interpretaciones de

fenómenos, con el propósito de reconstruir la realidad tal y como lo aprecian en su entorno, por lo que, para obtener los datos se realizaron encuestas a los tres Jefes departamentales encargados de la Dirección de Negocios en cada empresa, con esta información se definirá el proceso (negociación de cartera) y sus principales elementos como: convenios y contratos de compra-venta de cartera, calificación de la cartera y del cliente, verificación de garantías pertinentes entre otros.

Una de las herramientas a utilizarse en esta investigación es la Matriz de Riesgos (SIGWEB, 2018) define a la matriz de riesgo como una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores de riesgo. Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

La administración de riesgos debe desarrollar un proceso para la identificación de las actividades principales y los riesgos a los cuales están expuestas. Una vez establecidos los factores de riesgo operativo se procederá a empear cada uno con la actividad que lo genera. Posteriormente se elaborará la matriz de calor, para valorar la frecuencia e impacto de los riesgos con el fin de determinar el riesgo inherente.

A continuación, se procede con la valoración de los riesgos a los que se les asigna calificaciones dentro de los rangos según la escala establecida en una investigación, dependiendo de la combinación entre la frecuencia e impacto, se obtiene:

Valoración de riesgo inherente

		4	5	5
IMPACTO	Alto	3	3	5
	Medio	1	2	4
	Bajo	1	2	4
		Bajo	Medio	Alto
		FRECUENCIA O PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		

Fuente: Matriz de Riesgos SIGWEB

Elaborado por: Jessica Sari



Para analizar la rentabilidad del sector se utilizará el Modelo Dupont que sirve para medir la rentabilidad de una compañía como una herramienta de gestión del desempeño. Combina el Estado de Resultados con el Balance General de forma que analiza la rentabilidad desde distintos frentes como: el Margen de utilidad, la Rotación de Activos y el Apalancamientos Financiero.

Para realizar la prueba bondad de ajuste se utiliza la prueba de Chi Cuadrado que se emplea en la evaluación de hipótesis, donde eventos, personas u objetos son agrupados en dos o más categorías, tales como, “si o no”, “ a favor, en contra, o indeciso” o en clases A, B, C, D. (Becerra, s.f.)

Con esta técnica estadística podemos probar la distinción entre la frecuencia esperada y la frecuencia obtenida, siendo que, lo esperado es la hipótesis nula y lo obtenido se basa en los resultados de realizar un estudio. Si las diferencias entre lo esperado y obtenido son lo suficientemente grande, rechazamos la hipótesis nula y decimos que existe una diferencia poblacional verdadera, por lo que, para esta investigación se considera oportuna la aplicación de Chi Cuadrado.

Para obtener información eficaz sobre estas dos variables el riesgo operativo y la rentabilidad en las Empresas Administradoras de Cartera, se aplicará la prueba estadística Chi Cuadrado, luego de elaborar una encuesta de preguntas cerradas, se recolectarán datos que posteriormente serán presentados en cuadros y gráficos estadísticos los cuales se analizarán e interpretarán con el fin de demostrar el cumplimiento de los objetivos planteados para este trabajo de investigación.

Finalmente, se adaptará la aplicación del Método del Indicador Básico de Basilea II a las empresas de Administración de Cartera, se ha considerado el enfoque de medición de riesgos más adecuado para desarrollar una metodología de gestión y administración del riesgo operativo de acuerdo al sector económico. El método del Indicador Básico utiliza como variable representativa al promedio de ingresos brutos de los tres últimos ejercicios



financieros, que multiplicado por el coeficiente de ponderación da como resultado la medición del riesgo operativo.

4. RESULTADOS

La investigación de campo al proceso de negociación de cartera de las Empresas Administradoras de Cartera se realizó en base a una encuesta, que tiene por objetivo identificar los factores de riesgo potenciales y a su vez determinar la incidencia de los riesgos operativos en la rentabilidad de este sector económico, obteniéndose los siguientes resultados:

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO				
EMPRESAS: ADMINISTRADORAS DE CARTERA				
PROCESO: NEGOCIACIÓN DE CARTERA				
CUESTIONARIO	SI	NO	TOTAL MUESTRA	FACTOR DE RIESGO
1. ¿Existe un responsable de autorizar la negociación de cartera, y establecer las condiciones específicas para cada portafolio?	2	1	3	Falta de Personal que autorice la compra de cartera
	67%	33%	100%	Falta de capacitación al personal encargado
2. ¿La empresa cuenta con un departamento exclusivo que coordine el proceso de negociación y administración de cartera?	3	0	3	Altos costos de Administrar la Cartera en el Tiempo
	100%	0%		
3. ¿Cuenta la empresa con una unidad de riesgos, que tenga un proceso definido de calificación de cartera?	1	2	3	Incorrecta valoración al cliente
	33%	67%	100%	Mala evaluación de Cartera a negociarse
4. ¿Se rigen al cumplimiento de requerimientos mínimos en cuanto a políticas y documentación necesaria para la negociación de cartera?	2	1	3	Incumplimiento de los procesos y políticas establecidos para negociar cartera
	67%	33%	100%	Falta de un manuales de procedimientos de negociación de Cartera
5. ¿La unidad de riesgos emite un informe de recomendaciones y observaciones sobre la calificación otorgada al cliente?	2	1	3	Adquirir cartera con riesgo potencial
	67%	33%	100%	
6. ¿Cuentan con un departamento de operaciones responsable de la revisión de documentación e información solicitada por la unidad de Riesgos?	0	3	3	Incompleta documentación que respalde la cartera negociada
	0%	100%	100%	Inconsistencia de los Documentos de Respaldo
7. ¿Cuentan con un sistema informático que garantice la seguridad de la información de cartera, garantías, creación de clientes y recaudaciones?	2	1	3	Fallas del sistema informático
	67%	33%	100%	
8. ¿El departamento legal es el encargado de analizar la viabilidad legal de las empresas para la negociación de cartera y mantienen un control sobre las garantías recibidas?	2	1	3	No se puede ejercer la acción de cobro
	67%	33%	100%	Garantías Insuficientes o nulas
9. ¿Es el departamento legal encargado de la elaboración y revisión del contrato de negociación de cartera, en función de los parámetros definidos por la Unidad de Riesgos?	1	2	3	Nulidad de Contratos
	33%	67%	100%	
10. ¿Se lleva un registro de cada negociación de cartera adquirida y vendida, donde se incluya la tasa de interés y el spread a la que se negoció?	3		3	Incorrecta negociación de la Tasa de Interés
	100%	0%	100%	Error en el calculo del spread
11. ¿Cuentan con un departamento de auditoría encargado de la revisión del cumplimiento de las políticas internas y externas para el proceso de negociación de cartera?	1	2	3	Mala aplicación de procesos y políticas
	33%	67%	100%	
12. ¿La documentación (contratos, pagarés y garantías) se encuentran debidamente resguardadas?	1	2	3	No se puede ejercer la acción de cobro
	33%	67%	100%	
13. ¿Considera Ud. que la falta de normativa tributaria y legislativa con respecto a la negociación de cartera genera una competencia desleal?	3	0	3	Especulación en las tasas de interés
	100%	0%	100%	

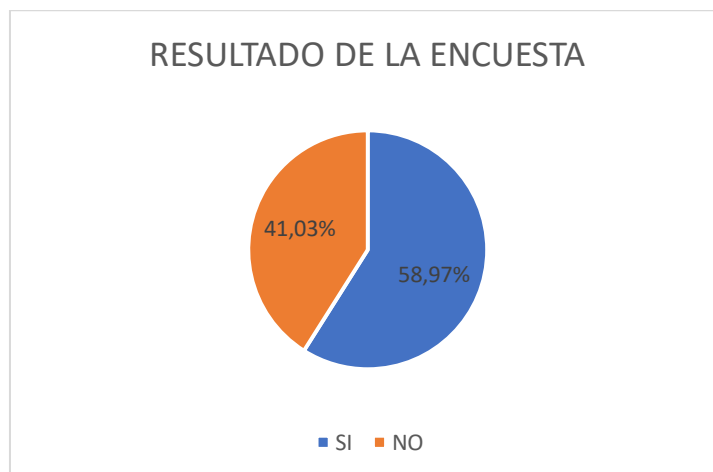
Fuente: Encuesta: Cuadro No. 1
Elaborado por: Jesica Sari

La encuesta fue elaborada de forma que, una respuesta afirmativa significa el correcto desarrollo y cumplimiento de actividades, mientras que, una respuesta negativa implica la falencia o incumplimiento de ciertas actividades dentro del proceso. Y como se puede observar cada pregunta conlleva a un factor de riesgo.

ALTERNATIVA	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	23	58,97%
NO	16	41,03%
TOTAL	39	100%

Fuente: Encuesta: Cuadro No. 2

Elaborado por: Jessica Sari



Fuente: Encuesta: Cuadro No. 3

Elaborado por: Jessica Sari

En base a la investigación de tres Empresas Administradoras de Cartera se pudo determinar que: en un 58.97% cuentan con una estructura definida para el proceso de negociación de cartera, que incluye políticas, procedimientos y responsables de cada subproceso. El otro 41.03 % evidencia una carencia de un proceso definido. Esto sirve como referente para el sector analizado.

De las encuestas y resultados obtenidos se establece la matriz de riesgos operativos.



MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

EMPRESAS: ADMINISTRADORAS DE CARTERA

PROCESO: NEGOCIACIÓN DE CARTERA

#	Risk	Descripción del Riesgo	Fuentes de Riesgo (Causa)	Que puede pasar (consecuencias)	Metas y Objetivos del Negocio afectados por el riesgo	Proceso de Negocio Business Process	Proceso con el que se relaciona
1	Falta de manuales de procedimientos de negociación de Cartera	En las empresas de Negociación de Cartera los procedimientos internos no están definidos en manuales internos.	Cumplimiento parcial de procesos	Elección errónea de cartera negociada	Bajo nivel de morosidad	Operacional	Negociación de Cartera
2	Incumplimiento de los procesos y políticas establecidos para negociar cartera	Procesos no realizados por falta de control	Falta de manuales establecidos y controles internos	Acumulación de Cartera Vencida	Bajo nivel de morosidad	Operacional	Negociación de Cartera
3	Falta de capacitación al personal encargado	Desconocimiento del personal de algunos procesos importantes	Poca inversión en capacitación	Incremento de gastos operativos.	Optimizar costos operativos	Operacional	Negociación de Cartera
4	Mala evaluación de Cartera a negociarse	No se analiza de forma minuciosa la cobrabilidad de la cartera negociada	Falta de evaluación de cartera a negociarse	Acumulación de Cartera Incobrable	Optimizar costos operativos	Operacional	Negociación de Cartera
5	Incorrecta negociación de la Tasa de Interés	No se acuerda una tasa de interés adecuada	Desconocimiento del Cliente	No se obtiene un mejor beneficio	Mantener la Rentabilidad	Operacional	Negociación de Cartera
6	Incompleta documentación que respalde la cartera negociada	Falta de documentos importantes que avalen los contratos de negociación	Falta de Controles Internos	Inconvenientes para ejercer la acción de cobro	Mantener la Rentabilidad	Operacional	Negociación de Cartera
7	Inconsistencia de los Documentos de Respaldo	Documentos mal llenados, firmas inconformes.	Falta de Controles Internos	Inconvenientes para ejercer la acción de cobro	Mantener la Rentabilidad	Operacional	Negociación de Cartera
8	Incorrecta valoración al cliente	No se analiza adecuadamente el historial crediticio del cliente	Falta de capacitación al personal de riesgos	Perjuicios económicos	Optimización de costos	Operacional	Negociación de Cartera
9	Garantías Insuficientes o nulas	No se revisa el estado de las garantías, resultando garantías que no cubren el valor del crédito o simplemente no existe tal garantía	Falta de capacitación al personal de riesgos	No contar con las garantías suficientes que presionen al deudor	Mantener la cartera vigente	Operacional	Negociación de Cartera
10	Error en el cálculo del spread	Error humano en la determinación del spread	Error humano, fallas tecnológicas	Disminución de la utilidad neta	Incrementar la rentabilidad	Operacional	Negociación de Cartera
11	Fallas del sistema informático	Errores o caídas del programa informático	No contar con sistemas apropiados al tipo de negocio y soporte adecuado	Perjuicios económicos	Incremento de las ventas	Operacional	Negociación de Cartera
12	Altos costos de Administrar la Cartera en el Tiempo	No se verifica el costo operativo que implica la compra de cartera	No disponer de un subproceso que determinen estos costos	Perjuicios económicos	Mantener la Rentabilidad	Operacional	Negociación de Cartera
13	Falta de Personal que autorice la compra de cartera	No establecer como requisito indispensable la firma del responsable de la persona que autoriza la compra de cartera.	Falta de manual de funciones	Descuido de subprocesos importantes	Optimización de costos	Operacional	Negociación de Cartera
14	No se puede ejercer la acción de cobro	No existen los pagarés y contratos en caso de una demanda.	Falta de un correcto archivo y resguardo de información relevante.	Perjuicios económicos	Recuperación de la inversión	Operacional	Negociación de Cartera
15	Adquirir cartera con riesgo potencial	La cartera se convierte en vencida en un corto plazo	Falta de un informe por parte de la unidad de Riesgos	Perjuicios económicos	Recuperación de la inversión	Operacional	Negociación de Cartera
16	Especulación en las tasas de interés	No existe una normativa que regule los procesos de administración de cartera	Falta de normativa regulatoria para las negociaciones de cartera	Se podría optar por una negociación que no cubra ni siquiera los costos operativos de las entidades.	Incremento de la Rentabilidad	Operacional	Negociación de Cartera
17	Nulidad de Contratos	Carencia de requisitos básicos en contratos de negociación de cartera	Falta de revisión del departamento legal	Incremento de pérdidas	Recuperación de la inversión	Operacional	Negociación de Cartera
18	Mala aplicación de procesos y políticas	No existen procesos de control interno	Falta de actividades de Control	Descuido en subprocesos importantes	Optimización de costos	Operacional	Negociación de Cartera

Fuente: Propia

Elaborado por: Jessica Sari



Se procede a calificar los riesgos identificados en una matriz de calor, para lo cual se basa el criterio de valoración en la combinación de factores cualitativos y cuantitativos considerandos y alineados con los objetivos empresariales.

La **Probabilidad** de que el riesgo se materialice, se analiza cuantitativamente asignando una calificación en un rango del uno al cuatro, en donde, una valoración de uno significa la muy baja ocurrencia del riesgo (una vez cada año) y una calificación de cuatro significa una ocurrencia muy alta (más de trece veces al año), así:

CALIFICACIÓN DE FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Baja	Una vez cada año
2	Media	Entre 2 y 6 veces al año
3	Alta	Entre 7 y 12 veces al año
4	Muy Alta	Más de 13 veces al año

Fuente: Propia

Elaborado por: Jesica Sari

Por otra parte, a más de medir la probabilidad de ocurrencia del riesgo también se valora el **impacto**, es decir, la magnitud de las pérdidas que ocasione la materialización del riesgo en una empresa. Se procede a ponderar con una calificación de cinco un impacto leve, que indica que, a pesar de la presencia del riesgo se llegan a cumplir los objetivos empresariales, mientras que, un impacto de 20 significa una consecuencia desastrosa en la empresa, ya que no se da el cumplimiento de objetivos con la materialización del riesgo.



CALIFICACIÓN DEL IMPACTO		
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN
5	Leve	Cumple objetivos empresariales
10	Tolerante	Cumple objetivos principales
15	Grave	Cumplimientos parciales de objetivos
20	Desastroso	No hay cumplimientos de objetivos

Fuente: Propia

Elaborado por: Jesica Sari

En un intervalo del 1 al 20 se finaliza con la calificación del riesgo, así pues, en intervalos de veinte cambian de categoría y en la medida que incrementan la calificación el riesgo es mayor.

CALIFICACIÓN RIESGO		
1 -20	Aprobable	A
21-40	Permisible	B
41-60	Peligroso	C
61-80	Inadmisible	D

Fuente: Propia

Elaborado por: Jesica Sari

A continuación, se obtiene la Matriz de Calor con la valoración de los riesgos encontrados en esta investigación:

MATRIZ DE CALOR					
FRECUENCIA	VALOR				
Muy Alta	4	20	40	60	80
Alta	3	15	30	45	60
Media	2	10	20	30	40
Baja	1	5	10	15	20
VALOR		5	10	15	20
IMPACTO		Leve	Tolerante	Grave	Desastroso

Fuente: Propia

Elaborado por: Jesica Sari



CALIFICACIÓN RIESGO			
1	20	Aprobable	A
21	40	Permisible	B
41	60	Peligroso	C
61	80	Inadmisible	D

Fuente: Propia

Elaborado por: Jesica Sari

Determinación del Riesgo Inherente, propio del proceso de negociación de cartera.

	RIESGOS	CALIF. IMPACTO	CALIF. FRECUENCIA	CONST. R. INHERENTE
1	Falta de manuales de procedimientos de negociación de Cartera	20	4	80
2	Incumplimiento de los procesos y políticas establecidos para negociación	20	4	80
3	Falta de capacitación al personal encargado	10	2	20
4	Mala evaluación de Cartera a negociarse	15	1	15
5	Incorrecta negociación de la Tasa de Interés	10	1	10
6	Incompleta documentación que respalde la cartera negociada	20	4	80
7	Inconsistencia de los Documentos de Respaldo	20	4	80
8	Incorrecta valoración al cliente	15	3	45
9	Garantías Insuficientes o nulas	20	1	20
10	Error en el cálculo del spread	20	3	60
11	Fallas del sistema informático	15	3	45
12	Altos costos de Administrar la Cartera en el Tiempo	10	1	10
13	Falta de Personal que autorice la compra de cartera	20	1	20
14	No se puede ejercer la acción de cobro	20	2	40
15	Adquirir cartera con riesgo potencial	20	1	20
16	Especulación en las tasas de interés	15	4	60
17	Nulidad de Contratos	20	1	20
18	Mala aplicación de procesos y políticas	10	2	20

Fuente: Propia

Elaborado por: Jesica Sari

Resultados obtenidos con respecto al Riesgo Operativo y la Rentabilidad

a) Análisis e Interpretación del Riesgo operativo

En la pregunta 14 de la encuesta se obtuvo como resultado que, el 67% de Directores de Negocios de las tres empresas estudiadas no gestionan el riesgo operativo, es decir, no le dan la importancia necesaria ni cuentan con adecuados controles para minimizar los eventos



generadores de pérdidas, y denotan insuficientes conocimientos para afrontar las dificultades que se pudieran presentar en el día a día de sus actividades.

Con respecto a la pregunta 15, de los Jefes departamentales entrevistados el 100% de la muestra, concuerdan con que el riesgo operacional genera grandes pérdidas que se reflejan en la rentabilidad de las Empresas Administradoras de Cartera, esto debido a la falta de conocimiento y controles adecuados sobre el riesgo operativo que ayuden a mitigar el mismo.

b) Análisis e Interpretación de la Rentabilidad

Complementando la información recolectada de los directores de negocios de las empresas Administradoras de Cartera investigadas, se procede a analizar la rentabilidad en base a la información financiera obtenida del Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Se aplica la metodología Dupont para determinar la rentabilidad de las tres empresas en muestra, y en lo posterior se analiza al sector económico.

Para este análisis requerimos de los Estados Financieros de las empresas a evaluar con sus principales cuentas del Balance General y el Estado de Resultados.

CRESAFE CIA LTDA			
BALANCE GENERAL			
CUENTAS	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Total Activo	1,807,401.46	8,755,071.73	9,655,871.10
Activo Corriente	1,732,410.18	8743381.39	8,777,442.09
Activo no Corriente	74,991.28	11690.34	878,429.01
Total Pasivo	1,263,163.53	8,133,730.87	8,926,810.32
Pasivo Corriente	537,874.77	7121869.53	6,882,995.75
Pasivo No Corriente	725,288.76	1011861.34	2,043,814.57
Total Patrimonio	544,237.93	621,340.86	729,060.78
Capital Social	423,440.00	423,440.00	423,440.00
Reservas	35,137.92	38,993.07	44,379.07
Resultados	85,660.01	158,907.79	261,241.71

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Información Financiera
Elaborado por: Jesica Sari



CRESAFE CIA LTDA			
ESTADO DE RESULTADOS			
CUENTAS	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Ingresos	567,658.50	766,111.97	1,192,022.02
Ingresos de Actividades Ordinarias	563,942.53	747,036.69	1,156,036.27
Otros Ingresos	3,715.97	19,075.28	35,985.75
Egresos	433,606.81	640,272.97	1,023,462.18
Gastos Operativos	43,452.70	152979.37	45910.87
Gastos Administrativos	388,961.70	485332.91	519860.15
Gastos Financieros	1,192.41	1960.69	457691.16
Utilidad Operacional	135,244.10	127,799.69	626,251.00
Utilidad Antes de Impuestos	134,051.69	125,839.00	168,559.84
15% Participación Trabajadores	20,107.75	18,875.85	25,283.98
22% Impuesto Renta	23775.5	29,860.22	29,823.81
10% Reserva Legal	4,508.43	3,855.15	11,118.13
Utilidad Neta del Ejercicio	85,660.01	73,247.78	102,333.92

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Información Financiera
Elaborado por: Jesica Sari

INGLOSERV INNOVACION GLOBAL DE SERVICIOS IGS CIA. LTDA.			
BALANCE GENERAL			
CUENTAS	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Total Activo	2,071,564.52	4,479,046.95	4,293,189.21
Activo Corriente	1,850,648.40	4,281,523.79	3,473,579.92
Activo no Corriente	220,916.12	197,523.16	819,609.29
Total Pasivo	1,976,649.78	4,340,615.82	4,135,952.29
Pasivo Corriente	1,976,649.78	4,333,510.27	4,128,893.13
Pasivo No Corriente	-	7,105.55	7,059.16
Total Patrimonio	94,914.74	138,431.13	157,236.92
Capital Social	80,400.00	80,400.00	80,400.00
Reservas	5,570.93	7,746.75	8,687.04
Resultados	8,943.81	50,284.38	68,149.88

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Información Financiera
Elaborado por: Jesica Sari



INGLOBSERV INNOVACION GLOBAL DE SERVICIOS IGS CIA. LTDA.			
ESTADO DE RESULTADOS			
CUENTAS	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Ingresos	168,337.97	668,166.87	417,180.97
Ingresos de Actividades Ordinarias	168,132.01	658,198.12	417,125.14
Otros Ingresos	205.96	9,968.75	55.83
Egresos	149,662.58	597,420.58	391,893.15
Gastos de Venta	18,023.67	54,043.38	14,283.31
Gastos Administrativos	108,802.72	496,297.87	368,050.74
Gastos Financieros	22,836.19	47,079.33	9,559.10
Utilidad Operacional	41,511.58	117,825.62	34,846.92
Utilidad Antes de Impuestos	18,675.39	70,746.29	25,287.82
15% Participación Trabajadores	2,801.31	10,611.94	3,793.17
22% Impuesto Renta	6,268.21	15,036.03	2,688.86
10% Reserva Legal	662.06	3,757.75	940.29
Utilidad Neta del Ejercicio	8,943.81	41,340.57	17,865.50

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Información Financiera
Elaborado por: Jessica Sari

MOVILIZAECUADOR S.A.			
BALANCE GENERAL			
CUENTAS	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Total Activo	1,816,426.81	7,058,473.42	7,722,349.16
Activo Corriente	1,779,834.24	7,035,215.92	7,671,305.15
Activo no Corriente	36,592.57	23,257.50	51,044.01
Total Pasivo	1,677,359.65	6,896,354.28	7,433,375.33
Pasivo Corriente	1,346,349.87	6896354.28	6,031,870.18
Pasivo No Corriente	331,009.78		1,401,505.15
Total Patrimonio	139,067.16	162,119.14	288,973.83
Capital Social	102,300.00	102,300.00	102,300.00
Reservas	13,796.98	14,949.59	27,635.06
Resultados	22,970.18	44,869.55	159,038.77

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Información Financiera
Elaborado por: Jessica Sari



MOVILIZAECUADOR S.A.			
ESTADO DE RESULTADOS			
CUENTAS	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Ingresos	366,315.84	812,637.30	1,337,096.37
Ingresos de Actividades Ordinarias	366,315.84	812,637.30	1,326,749.59
Otros Ingresos			10,346.78
Egresos	329,312.03	769,926.74	1,135,410.35
Gastos Operativos			39,768.68
Gastos Administrativos	329,312.03	769,926.74	597,992.63
Gastos Financieros			497,649.04
Utilidad Operacional	37,003.81	42,710.56	699,335.06
Utilidad Antes de Impuestos	37,003.81	42,710.56	201,686.02
15% Participación Trabajadores	5,550.57	6,406.58	30,252.90
22% Impuesto Renta	4,592.20	11,019.97	45,247.66
10% Reserva Legal	3,890.86	3,384.63	12,016.24
Utilidad Neta del Ejercicio	22,970.18	21,899.38	114,169.22

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Información Financiera
Elaborado por: Jesica Sari

Aplicación del modelo Dupont para el análisis de la rentabilidad.

MODELO DE RENTABILIDAD DUPONT						
EMPRESA	ÍNDICE	FORMULA DE CALCULO	2016	2017	2018	PROMEDIO
CRESAFE	Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas	0,15	0,10	0,09	0,11
	Rotación de Activos Totales	Ventas / Activos Totales	0,31	0,09	0,12	0,17
	ROI	Utilidad Neta / Total Activos	0,05	0,01	0,01	0,02
	Factor Amplificador del Capital (Apalancamiento)	Total Activos / Total Patrimonio	3,32	14,09	13,24	10,22
	ROE	Factor X ROI	0,16	0,12	0,14	0,14
IGS	Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas	0,05	0,06	0,00	0,04
	Rotación de Activos Totales	Ventas / Activos Totales	0,08	0,15	0,96	0,40
	ROI	Utilidad Neta / Total Activos	0,00	0,01	0,00	0,01
	Factor Amplificador del Capital (Apalancamiento)	Total Activos / Total Patrimonio	21,83	32,36	27,30	27,16
	ROE	Factor X ROI	0,09	0,30	0,11	0,17
MOVILIZAECUADOR	Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas	0,06	0,03	0,09	0,06
	Rotación de Activos Totales	Ventas / Activos Totales	0,20	0,12	0,17	0,16
	ROI	Utilidad Neta / Total Activos	0,01	0,00	0,01	0,01
	Factor Amplificador del Capital (Apalancamiento)	Total Activos / Total Patrimonio	13,06	43,54	26,72	27,77
	ROE	Factor X ROI	0,17	0,14	0,40	0,23

Fuente: Propia
Elaborado por: Jesica Sari

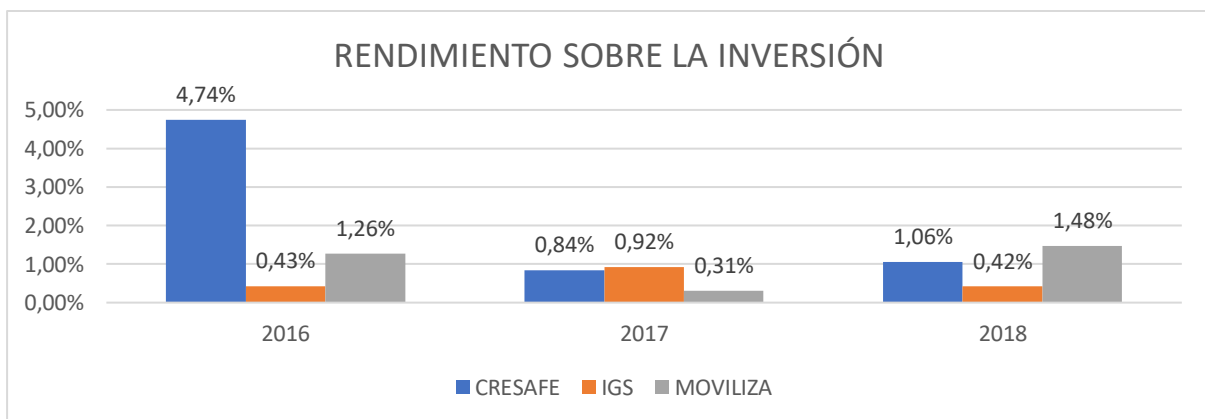
De manera general, se puede observar que al tratarse de la compra-venta de títulos valores su rotación de activos genera una rentabilidad más alta que el margen de utilidad, también podemos notar que se debería recurrir al financiamiento de terceros para generar más rentabilidad.



El sector tiene en promedio una rentabilidad del patrimonio del 18% lo que indica que, por cada dólar de capital, este genera un 18% de rentabilidad.

Análisis del Rendimiento sobre la Inversión ROI

AÑOS	CRESAFE	IGS	MOVILIZA
	ROI		
2016	4,74%	0,43%	1,26%
2017	0,84%	0,92%	0,31%
2018	1,06%	0,42%	1,48%
promedio	2,21%	0,59%	1,02%



Fuente: Propia

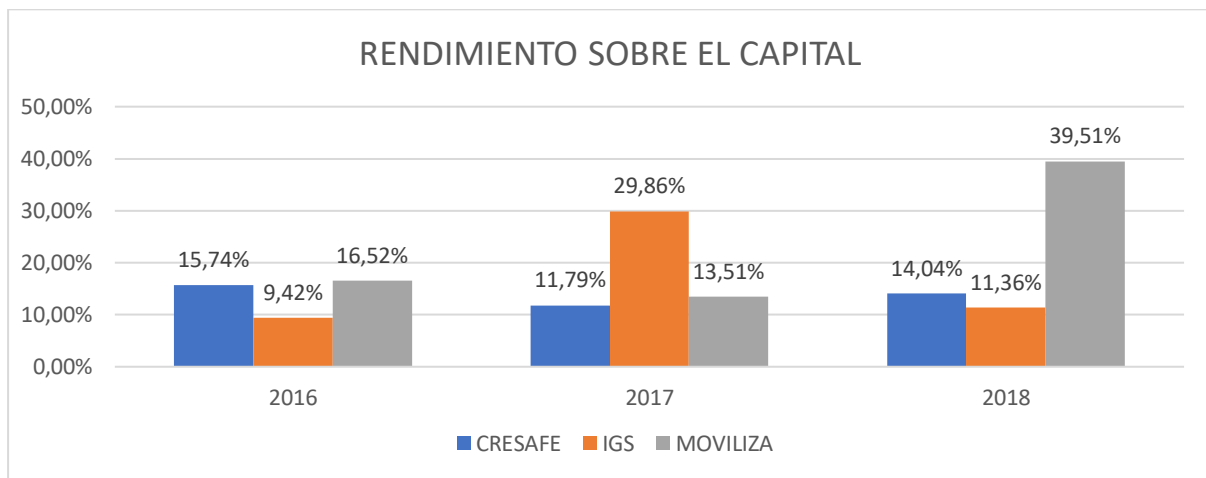
Elaborado por: Jesica Sari

Interpretación:

Se observa que, la empresa más rentable tiene un promedio de 2.21% sobre la inversión realizada. Siendo el ROI un indicador que mide la pérdida o ganancia en sobre las inversiones hechas por ejemplo en nuevas herramientas (gestión de riesgos), podemos afirmar que, según las encuestas, CRESAFE es la empresa que da mayor importancia al riesgo operativo, pues analiza, controla y mitiga en mayor proporción los factores de riesgo que ocasionan pérdidas monetarias mismos que afectan directamente a la rentabilidad.

Análisis del Rendimiento sobre el Capital ROE

AÑOS	CRESAFE	IGS	MOVILIZA
	ROE		
2016	15,74%	9,42%	16,52%
2017	11,79%	29,86%	13,51%
2018	14,04%	11,36%	39,51%
promedio	13,85%	16,88%	23,18%



Fuente: Propia

Elaborado por: Jesica Sari

Interpretación:

Según este indicador la empresa más rentable es MOVILIZA que obtiene \$0.23 de utilidad por cada \$1.00 de inversión.

c) Verificación de la Hipótesis

Las preguntas 14 y 15 del Cuestionario aplicado a los Jefes de la Dirección de Negocios de las tres empresas administradoras de cartera investigadas, nos ayudarán para verificar la hipótesis de estudio.



14. En la empresa se gestionan los riesgos operativos ?	1	2	3
	33%	67%	100%
15. Considera Ud. Que las perdidas que ocasionan los riesgos operativos afectan a la rentabilidad de la empresa?	3	0	3
	100%	0%	100%

Fuente: Encuesta. Cuadro No. 4

Elaborado por: Jesica Sari

H₀; El Riesgo Operativo en el proceso de negociación de cartera no incide en la rentabilidad de las Empresas Administradoras de Cartera de la Ciudad de Cuenca.

H₁; El Riesgo Operativo en el proceso de negociación de cartera incide en la rentabilidad de las Empresas Administradoras de Cartera de la Ciudad de Cuenca.

VARIABLES	PREGUNTAS	CATEGORIAS		TOTAL
		SI	NO	
Riesgo Operativo	14	1	2	3
Rentabilidad	15	3	0	3
TOTAL		4	2	6

Fuente: Propia

Elaborado por: Jesica Sari

$$x^2 = \sum = \frac{(O - E)^2}{E}$$

X²= Chi Cuadrado

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

FRECUENCIA OBSERVADA (fo)	FRECUENCIA ESPERADA (fe)	CHI CUADRADO X ²		
		(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
fo	fe	(fo-fe)	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
1	2	-1	1	0,5
2	2	1	1	1
3	1	1	1	0,5
0	1	-2	4	4
X² Calculado			6	

Fuente: Propia

Elaborado por: Jesica Sari



Grados de Libertad y Significancia

$$gl = (n-1) (m-1)$$

$$gl = (2-1) (2-1)$$

$$gl = 1$$

Donde:

gl = grados de libertad

n = columna

m = fila

Nivel de significancia = 0.05

df	$\chi^2_{.995}$	$\chi^2_{.990}$	$\chi^2_{.975}$	$\chi^2_{.950}$	$\chi^2_{.900}$	$\chi^2_{.100}$	$\chi^2_{.050}$	$\chi^2_{.025}$	$\chi^2_{.010}$	$\chi^2_{.005}$
1	0.000	0.000	0.001	0.004	0.016	2.706	3.841	5.024	6.635	7.879
2	0.010	0.020	0.051	0.103	0.211	4.605	5.991	7.378	9.210	10.597
3	0.072	0.115	0.216	0.352	0.584	6.251	7.815	9.348	11.345	12.838
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	7.779	9.488	11.143	13.277	14.860
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.610	9.236	11.070	12.833	15.086	16.750
6	0.676	0.872	1.237	1.635	2.204	10.645	12.592	14.449	16.812	18.548
7	0.989	1.239	1.690	2.167	2.833	12.017	14.067	16.013	18.475	20.278
8	1.344	1.646	2.180	2.733	3.490	13.362	15.507	17.535	20.090	21.955
9	1.735	2.088	2.700	3.325	4.168	14.684	16.919	19.023	21.666	23.589
10	2.156	2.558	3.247	3.940	4.865	15.987	18.307	20.483	23.209	25.188
11	2.603	3.053	3.816	4.575	5.578	17.275	19.675	21.920	24.725	26.757
12	3.074	3.571	4.404	5.226	6.304	18.549	21.026	23.337	26.217	28.300
13	3.565	4.107	5.009	5.892	7.042	19.812	22.362	24.736	27.688	29.819
14	4.075	4.660	5.629	6.571	7.790	21.064	23.685	26.119	29.141	31.319
15	4.601	5.229	6.262	7.261	8.547	22.307	24.996	27.488	30.578	32.801
16	5.142	5.812	6.908	7.962	9.312	23.542	26.296	28.845	32.000	34.267

X² Crítico = 3.841

Regla de decisión

Si **X² Calculado** \geq **X² Crítico** Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa

Tenemos:

6 \geq 3.841 Cumple con la condición X² Calculado

Conclusión: De acuerdo a los cálculos realizados y en base a la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula (H₀), y se acepta la hipótesis alternativa (H₁), concluyendo así que, el Riesgo Operativo en el proceso de negociación de cartera impacta significativamente en la Rentabilidad de Empresas Administradoras de Cartera de la Ciudad de Cuenca en los periodos 2016-2018



Aplicación del Método del Indicador Básico de Basilea II

El Método del Indicador Básico se determina aplicando el 15% sobre los ingresos brutos de los tres ejercicios anteriores. La determinación de ingreso bruto dependerá de la legislación de cada país, y en nuestro caso de estudio se ha considerado los ingresos conformados por la comisión o spread, que representan los ingresos brutos en las Empresas Administradoras de Cartera.

REQUERIMIENTO DE CAPITAL POR RIESGO OPERATIVO			
INGRESOS TRES ÚLTIMOS EJERCICIOS ECONÓMICOS			
AÑOS	CRESAFE CIA. LTDA.	IGS CIA. LTDA.	MOVILIZA S.A.
2016	567.658,50	168.337,97	366.315,84
2017	766.111,97	668.166,87	812.637,30
2018	1.192.022,02	417.180,97	1.337.096,37
PROMEDIO INGRESOS	841.930,83	417.895,27	838.683,17
FACTOR β	15%	15%	15%
CAPITAL REQUERIDO	126.289,62	62.684,29	125.802,48

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Información Financiera

Elaborado por: Jesica Sari

El método del indicador básico nos muestra que porcentaje de ingresos brutos cubre una exposición al riesgo operacional. Esto se ve relacionado con la rentabilidad, es decir, a mayor capital requerido mayores controles y gestión de riesgos se deberían aplicar, sin embargo, no se puede generalizar ya que existen empresas que con ingresos altos dan como resultado un capital requerido alto, pero no significa que no cuente con mejores prácticas de administración de riesgos operativos.



PROMEDIO DE INGRESOS BRUTOS	
CRESAFE CIA. LTDA.	841.930,83
IGS CIA. LTDA.	417.895,27
MOVILIZA S.A.	838.683,17
PROMEDIO INGRESOS POR SECTOR	699.503,09
FACTOR β	15%
CAPITAL REQUERIDO SECTOR	104.925,46

Fuente: Propia

Elaborado por: Jesica Sari

De acuerdo al estudio del sector de servicios en la Administración de Cartera, se determina que se requiere un capital de \$ 104925 como requerimiento mínimo para cubrir los riesgos operacionales al sector. Y se denota una relación directa entre el riesgo operativo y la rentabilidad, ya que a mayor riesgo operativo menor rentabilidad se obtiene.

En el caso de los bancos el factor se establece por líneas de negocio de acuerdo al cumplimiento de requerimientos cuantitativos y cualitativos, sin embargo, si falla alguno de estos requerimientos el Comité de Basilea II en el método del Indicador Básico establece como requerimiento de capital el 15% mínimo por riesgo operativo, que podrá ser superior en función del impacto que ocasionen dichos riesgos en las entidades, y resulta propicia aplicar esta metodología ya que no desagrega el factor de capital requerido por líneas de negocio.

Plan de mitigación del Riesgo

Luego de identificar los riesgos potenciales que afectan al riesgo operativo sector de servicios de Administración de Cartera se procede a detallar un plan de mitigación que permita disminuir la materialidad del mismo.



	RIESGOS	CALIF. IMPACTO	CALIF. FRECUENCIA	CONST. R. INHERENTE	CALIFICACIÓN DEL RIESGO
1	Falta de manuales de procedimientos de negociación de Cartera	20	4	80	INADMISIBLE
2	Incumplimiento de los procesos y políticas establecidos para negociar cartera	20	4	80	INADMISIBLE
6	Incompleta documentación que respalde la cartera negociada	20	4	80	INADMISIBLE
7	Inconsistencia de los Documentos de Respaldo	20	4	80	INADMISIBLE

Fuente: Propia

Elaborado por: Jesica Sari

Uno de los riesgos más representativos en este sector es la falta de manuales de procedimientos para la negociación de cartera, por lo que se recomienda realizar un levantamiento de procesos para definir en primera instancia las funciones y responsabilidades de cada elemento humano, una vez conocidas sus funciones se debe proceder a establecer los subprocesos dentro del macro proceso de negociación de cartera, mismos que deben estar descritos en un manual interno que sirva de soporte y sustento para controles futuros.

Con el fin de mitigar el riesgo de incumplimiento de los procesos y políticas establecidos para negociar la cartera, se deberá incorporar un departamento de auditoria interna y deberá planificar, ejecutar, analizar y evaluar las acciones de control al proceso de negociación de cartera que es la principal fuente de ingresos de este sector económico, para de optimizar y dar valor a las operaciones de la compañía y suministrar a la gerencia la información de aquellas áreas que requieran mayor atención para una mejor toma de decisiones.

El riesgo de contar con una incompleta documentación de respaldo para una negociación se puede mitigar con un manual de procesos en donde se establezca como requerimiento antes de la negociación la revisión de la documentación necesaria y suficiente para legalizar la validez de un contrato de negociación, puesto que si no se cuenta con la documentación necesaria no se podrá acudir a ninguna instancia legal de ser necesaria por el incumplimiento de pagos.

La información contenida en la documentación de respaldo de la cartera negociada debe ser sólida y consistente, por lo que se recomienda que antes de ser aprobada una negociación pase por una serie de filtros como: revisión de un supervisor, aprobación de una jefatura y por último la autorización y firma de los involucrados en la negociación de cartera.



5. DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación demostraron que, efectivamente el riesgo operacional en el proceso de negociación de cartera incide en la rentabilidad de las Empresas Administradoras de Cartera, y en base al método de las encuesta se pudieron identificar 18 riesgos que afectan el proceso investigado, a los que se aplicaron una matriz de calor en donde se valoró los riesgos operativos, obteniendo los más representativos que generan que ocasionan consecuencias como: la falta de manuales de procedimientos de negociación de cartera, y el no poder ejercer ninguna acción legal a falta de documentación de respaldo de las carteras negociadas, lo que afirma la problemática planteada en la investigación en donde se indicaba que el sector no contaba con una metodología de gestión y administración del riesgo operativo en donde surge y nace la necesidad de desarrollo de esta investigación. Además, concuerdo con (Sánchez, 2015) que en su investigación nos indica que el alto riesgo operacional sí conlleva a la disminución de la rentabilidad de una empresa, debido a que su principal fuente de riesgo se encuentran en procesos internos, específicamente en el área de crédito y cobranza por la carencia de un Manual de Políticas y Procedimientos administrativos que normen o regulen la gestión del área de crédito y cobranza.

La falta de Gestión del Riesgo operativo incurre en pérdidas económicas que se ven directamente relacionadas con la rentabilidad del sector. Por lo que, en esta investigación con la aplicación de la prueba estadística de Chi Cuadrado se corroboró que, de acuerdo a los cálculos realizados y en base a la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula (H_0), y se acepta la hipótesis alternativa (H_1), concluyendo que, el Riesgo Operativo en el proceso de negociación de cartera impacta significativamente en la Rentabilidad de Empresas Administradoras de Cartera de la Ciudad de Cuenca en los periodos 2016-2018. Conclusión a la que se llega luego de analizar los datos obtenidos de la entrevista a los principales directores, y se afirma que, la falta de controles y gestión del riesgo operativo ocasionaban pérdidas económicas, esto también se ve reflejado en los indicadores de rentabilidad de las empresas analizadas, así pues la empresa que mayor importancia le da al riesgo operativo tiene un índice de rentabilidad mayor, mientras que las otras por su falta de conocimiento denotaron un índice inferior y (Ortiz, 2017) en su investigación el riesgo operativo y su impacto en la rentabilidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito - Segmento Uno de la provincia de Tungurahua cantón



Ambato afirma que el riesgo operativo genera significativas pérdidas monetarias, que se ven reflejadas en los estados de resultados debido a que los gastos de operación son elevados por falta de cultura y el desconocimiento del personal sobre los factores internos y externos que causan el riesgo operativo lo que les impide intervenir para dar una posible solución.

(CACERES P. F., 2018) en su trabajo de investigación La Gestión de Riesgos y su Impacto en la Rentabilidad de la Empresas de Telecomunicaciones ubicadas en Lima Metropolitana, nos indican que los dinamismos de las organizaciones dejan obsoletas ciertas metodologías por lo que resulta necesario un sistema de Gestión de Riesgos, que interrelacione los objetivos organizacionales, los sistemas de información, la respuesta ante los riesgos identificados y en lo posterior su medición y análisis. Por lo que, en esta investigación se denota la gran necesidad de implementar un sistema de Administración de Riesgos Operativos, pues debido a las falencias en actividades claves del negocio (administración de Cartera) generan pérdidas económicas onerosas que afectan directamente en la rentabilidad de dichas empresas. En virtud de lo mencionado, los resultados obtenidos de la matriz de riesgos ratifican que la incompleta e inconsistente documentación de respaldo para una negociación de cartera ocasionada por la falta de control, produce pérdidas económicas al mantener carteras vencidas sin poder ejercer acciones legales. Se propone un plan de mitigación para los riesgos más potenciales que se recomienda sea considerado en el sector, ya que el mismo se encuentra en un nivel medio en la Administración y Gestión de Riesgos Operacionales.

6. CONCLUSIONES

Las empresas Administradoras de Cartera deben gestionar el riesgo operacional desde un enfoque integral, lo que implica la participación del Directorio y la Gerencia. Comenzar por definir políticas y procedimientos, considerando que el proceso de negociación de cartera es la esencia misma generadora de ingresos para este sector, también se debe establecer una metodología de medición del riesgo operativo adecuado, en función de la realidad de cada empresa, con el fin de que los resultados de esta implementación por costosa que represente se vea reflejada en la rentabilidad.



Se detectó que este sector económico no cuenta con un proceso definido de gestión de riesgos, por ende, la administración de los mismos se desarrolla en forma empírica, entre los riesgos más representativos tenemos la falta de levantamiento de procesos internos y la definición de políticas internas no establecidas en manuales, esto implica una falencia en el cumplimiento de procedimientos que recae en pérdidas económicas por riesgo operativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J. M. (2017). *Gestión por procesos*. ESPAÑA: AENOR.
- Basilea, C. d. (Febrero de 2003). Buenas prácticas para la gestión y supervisión de riesgo operativo. Suiza .
- Becerra Gisele, G. A. (JUNIO de 2006). La importancia de la administración del riesgo operativo en las entidades crediticias. BOGOTÁ, COLOMBIA.
- Becerra, R. (s.f.). *TRIPOD*. Obtenido de <http://rigobertobecerra.tripod.com/chic cuadrado.htm>
- Cabrera, D. (2017). *AUDITOOL*. Obtenido de Importancia de la Administración del Riesgo: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/359-importancia-de-la-administracion-de-riesgos>.
- CACERES, F. A. (2018). LA GESTIÓN DE RIESGOS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES UBICADAS EN LIMA METROPOLITANA 2012 - 2015. Lima, Perú.
- CACERES, P. F. (2018). LA GESTIÓN DE RIESGOS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES UBICADAS EN LIMA METROPOLITANA 2012 - 2015. LIMA, PERÚ.
- Galaz, Y. R. (2015). *Enterprise Risk Services*. Mexico.
- GOMEZ, M. M. (2006). *INTRODUCCION A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA* . CORDOVA, ARGENTINA: EDITORIAL BRUJAS.
- Hoz Suárez, B. D., Ferrer, M. A., & Hoz Suárez, A. D. (2018). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría. *Revista de Ciencias Sociales*, 89.
- Juan C. Osorio, D. F. (2017). Priorización de Riesgos Operacionales para un Proveedor de Tercera Parte Logística - 3PL. Colombia.
- Ortiz, S. A. (2017). “El riesgo operativo y su impacto en la rentabilidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito - Segmento Uno de la provincia de Tungurahua cantón Ambato”. AMBATO, TUNGURAHUA, ECUADOR.
- PABLO OTERO, O. V. (2009). *Determinación del requerimiento*. Uruguay: Quantum.
- Sánchez, S. J. (2015). EL RIESGO OPERACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA GIAHAN ECUADOR CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”. AMBATO , ECUADOR.
- SIGWEB. (2018). *SIGWEB*. Obtenido de EL PORTAL DE LOS EXPERTOS EN PREVENCIÓN DE RIESGOS DE CHILE: <http://www.sigweb.cl/wp-content/uploads/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>
- VIÑANZACA, C. D. (2012). EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL EXISTENTE EN LA EMPRESA ISOIMPORT, AÑO 2012. CUENCA, AZUAY, ECUADOR.