

PROPONER CONTROLES QUE GENEREN UNA DISMINUCIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

JUDY ANDREA PIEDRAHITA CATAÑO

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS,
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MEDELLÍN
2020

INTRODUCCIÓN

Las empresas son lugares de trabajo donde las personas pasan la mayor parte de su tiempo, adquieren experiencias y ponen en práctica sus habilidades. La interacción con otras personas, la estructura y los procesos de la organización influye en el comportamiento de cada individuo y por ende en el clima organizacional.

Esta investigación dio a conocer la situación actual del área Operativa de la Empresa Encumbra, para lo cual se realizó un diagnóstico previo teniendo en cuenta los resultados de mediciones de años anteriores, en el cual se evidenciaron claros problemas exposición de efectivo, riesgo del sistema falta de controles sistematizados, lo cual se ve reflejado en el los indicadores de riesgo.

Para continuar con el proceso se hizo necesario identificar y analizar la metodología que utiliza actualmente la empresa para evaluar y controlar el riesgo operativo y establecer las dimensiones.

Estas recomendaciones se tomaron de las Oficinas más expuestas a nivel de ubicación y nivel de transacciones, con el propósito de generar resultados satisfactorios en el proceso operativo que permitieron identificar algunas debilidades y proponer unas acciones de mejora, que de llegar a ser implementadas pueden disminuir el riesgo operativo.

RESUMEN

Este trabajo presenta la formulación de un plan de mejoramiento que sirva de ayuda para solventar la probabilidad de ocurrencias que puedan aumentar los eventos de riesgo operativo de la empresa Encumbra S.A en la Ciudad de Medellín y Santander, que son los lugares donde se tiene presencia de las sucursales.

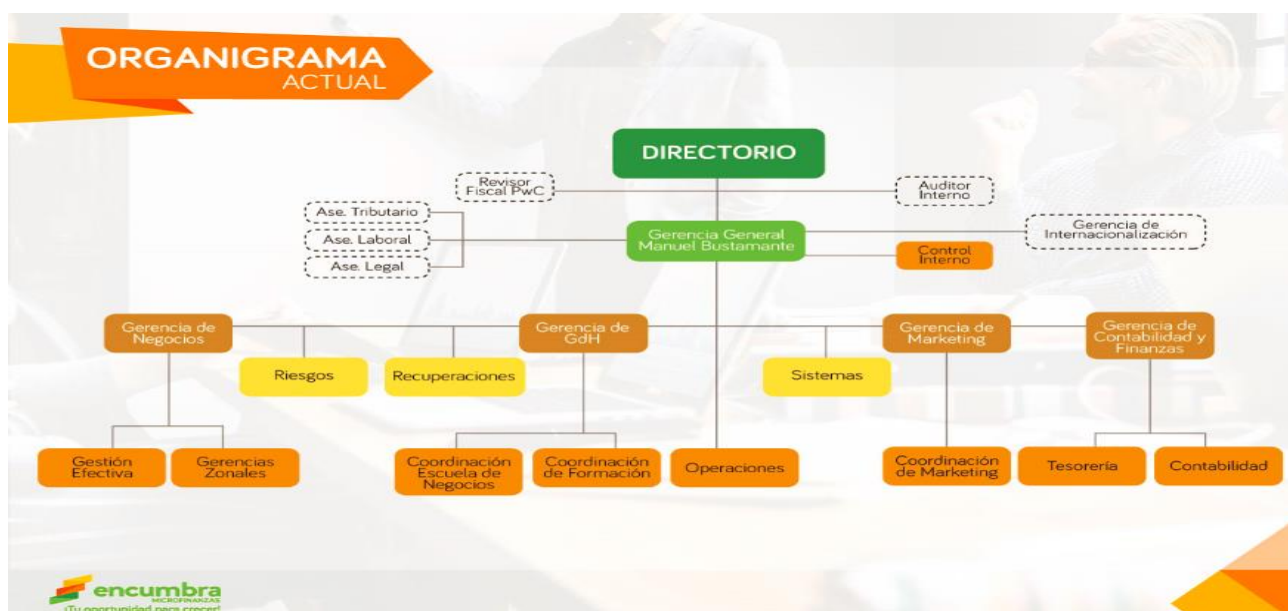
Lo mencionado anteriormente se debe a su proceso de crecimiento que ha tenido la empresa en estos 5 años.

1-CONTEXTO CORPORATIVO

Encumbra es una institución dedicada a las microfinanzas que otorga créditos a la micro y pequeña empresa. Actualmente, contamos con oficinas en los departamentos de Antioquia y Santander, con proyección de crecimiento a todo el territorio colombiano.

Somos un vehículo de inclusión financiera responsable y sostenible, que facilita el acceso al crédito como una herramienta de trabajo. Para lograrlo, nos basamos en el modelo de negocio que Mi banco tiene en Perú.

Somos parte del Holding Credicorp, grupo financiero líder y de gran trayectoria en Perú, con presencia en más de cinco países de América.



2-ANTECEDENTES

- **Metodología de supervisión:** En el año 2017, con el apoyo del personal operativo de MI Banco, los cuales viajaron a Colombia se presenta la oportunidad de dar inicio a la creación formal de la metodología de supervisión, con la finalidad de adaptarla a las necesidades del área dentro de nuestro país y a la disminución en los niveles de riesgo que podrían generarse.

En el proceso participaron Elena Lazo la gerente de operaciones y supervisión, la analista de supervisión de Santander Claudia Santana Y la analista de supervisión de Antioquia Judy Piedrahita C .

- **Procedimiento de gestión de efectivo:** este procedimiento fue generado por los reportes que tenía anteriormente en Mibanco en Perú, y fue adaptado al lenguaje más colombiano con la finalidad de alinearlos a los manejos y procesos generados en Encumbra.
- **Política de Riesgo Operativo:** son las pautas diseñadas con la finalidad de tener un control sobre la pérdida generada en los procesos y se contempla de manera general en las posibles falencias de contratación y procesos administrativos.
- **Control y Regularización de sobrantes y faltantes:** se diseñó con el objetivo de disminuir las incidencias de sobrantes y faltantes de Caja Interna detectados en el proceso de cuadro de Caja Recibidor/Pagador o Caja Fuerte, atenuando el riesgo de pérdida de efectivo, así como, establecer las actividades a seguir para proceder a su regularización correspondiente en el más breve plazo.

3-JUSTIFICACIÓN

Este proyecto busca fortalecer el conocimiento de quienes se interesan por conocer las problemáticas generadas dentro de las áreas riesgo operativo y supervisión evaluadas en Encumbra S.A ; en su contexto integral tiene importancia por su aplicabilidad y funcionabilidad en la empresa caso de estudio, así como resultado en el proceso académico en la Universidad.

IMPORTANCIA DEL PROYECTO PARA LA EMPRESA

Este modelo tiene como objetivo complementar las medidas de riesgo operativo y metodología de supervisión a fin mitigar y evitar las problemáticas dentro de la compañía y verificar la posibilidad de generar una intervención, que permita generar un cambio en puntos estratégicos que permita el avance y crecimiento de la empresa en la parte operativa.

Para la empresa este proceso importante, pues tienen un punto de vista, en el que con objetividad y puede informar los problemas y sus posibles soluciones ante la alta dirección.

La evaluación de los resultados y la propuesta inicial hecha a la compañía demostró que en algunos aspectos se coincidió y estuvo de acuerdo en desarrollar los componentes planteados, acorde con el punto de vista del gerente, los cuales estos generarían mayor beneficio para la organización.

4-PREGUNTAS OBJETO DE ESTUDIO

¿La empresa Encumbra requiere de un instrumento de control para evaluar y mejorar sus niveles de riesgo operativo?

5-OBJETIVOS GENERARLES

Proponer controles que permitan disminuir el nivel de riesgo operativo en un 5% en la empresa Encumbra S.A.

6-OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar diagnóstico de la situación actual del área de operaciones en la empresa Encumbra.
- Diseñar mapa de riesgo para el área de operaciones a partir de las debilidades encontradas.
- Crear herramienta que permitan determinar la presencia de riesgos y sus causas en el área operativa.
- Proponer plan de acción compilado en un manual para minimizar la presencia de riesgos operativos

7. METODOLOGIA

Naturaleza de los datos:

El objeto de estudio y sus instrumentos suelen recoger datos de medición sistemática.; Se emplea el análisis estadístico como característica resaltante: la observación, el experimento y la medición, aunque hay autores que incluyen las técnicas de recolección de datos: entrevistas, encuestas, tests... Los métodos estadísticos cumplen una función relevante ya que contribuyen a determinar la muestra de sujetos a estudiar, tabular los datos empíricos obtenidos y establecer las generalizaciones apropiadas a partir de ellos.

Se determinaron las debilidades y fortalezas encontradas en el área, se consultó con el personal operativo de la entidad con la finalidad de generar una recolección objetiva del proceso, para el desarrollo del análisis fueron seleccionadas 5 sedes de atención ubicadas en los diferentes barrios de Medellín como son;

- AG Castilla
- AG Manrique
- AG Bello
- AG América
- OE Belén

En cada una de las sedes se consultó la información necesaria para establecer los niveles de riesgo y las propuestas para disminuir su impacto:

- Se identifican los saldos de caja de manera aleatoria y se evidencian cajas con saldos por encima del tope limite , lo cual aumenta la exposición del efectivo por encima de los valor contemplado como posible pérdida (\$7.000.000) ante un robo o el llamado taquillazo.
- Se miden los noveles de tope de bóveda al cierre de la operación en las oficinas.
- Se genera una valoración de la cantidad de faltantes y sobrantes que se generan de la ejecución de recaudo en caja.

Ante la falta de conocimiento del valor que debemos retornar al cliente como parte de su recaudo y el uso de una calculadora, que no registra en una memoria de forma continua es difícil establecer la causal de los descuadres (faltantes y sobrantes).

Faltantes y sobrantes en Noviembre 2019 faltantes y sobrantes Diciembre 2019

Objeto de estudio

Para el trabajo fueron seleccionadas algunas sedes de la Empresa Encumbra como fueron: castilla, Manrique, Bello, América y Belén.

Estas fueron determinadas dado que según su ubicación demográfica se encuentran en zonas vulnerables en cuanto a seguridad física de las instalaciones

Tipo de estudio: Descriptivo

La investigación estuvo basada en el tipo de estudio exploratorio, "información general respecto a un fenómeno o problema poco conocido, incluyendo la identificación de posibles variables a estudiar en un futuro, de acuerdo con lo planteado por (" Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Objeto de Estudio

Fuentes de información primaria:

Observación del proceso:

Las fuentes primarias son también llamadas fuentes de primera mano. Son aquellos recursos documentales que han sido publicados por primera vez, sin ser filtrados, resumidos, evaluados o interpretados por algún individuo.

En este caso se utilizó el método de observación del proceso en las sedes seleccionadas, determinando los momentos de mayor recaudo y evaluando las herramientas disponibles del cajero para su proceso de recaudo.

Se realizó una encuesta al personal de operaciones de la empresa, la cual se adjunta como anexo final del trabajo

Fuentes de información secundaria

Las fuentes secundarias tienen como principio recopilar, resumir y reorganizar información contenida en las fuentes primarias. Fueron creadas para facilitar el proceso

de consulta, agilizando el acceso un mayor número de fuentes en un menor tiempo (Replinger, 2017).

Se solicitó la información de la empresa en al área de operaciones centrales para poder diseñar el mapa de riesgo tomado como referencia el año 2019.

7-2 Elaboración de un mapa de riesgo

Es una herramienta basada en los distintos sistemas de información que pretende identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo. Además, este mapa de riesgos cuantifica la probabilidad de que estos eventos sucedan y mide el daño potencial en caso de que dicho riesgo suceda.

En el proceso de evaluación de riesgo realizado se tomaron aleatoriamente durante un mes los saldos de la caja s en horas de atención de clientes, en el proceso se permite visualizar fácilmente los momento en los cuales se tiene mayor exposición del saldo excedido de caja.

SALDOS CAJAS AGENCIAS 2019					
FECHA	CASTILLA	MANRIQUE	AMERICA	BELLO	BELEN
3/11/2019	Blue	Red	Red	Blue	Yellow
8/11/2019	Blue	Blue	Green	Red	Yellow
9/11/2019	Red	Green	Blue	Red	Yellow
10/11/2019	Blue	Yellow	Yellow	Blue	Red
14/11/2019	Red	Red	Red	Green	Yellow
16/11/2019	Blue	Blue	Green	Green	Yellow
17/11/2019	Blue	Red	Green	Red	Green
18/11/2019	Red	Green	Green	Yellow	Yellow
20/11/2019	Blue	Blue	Red	Green	Red
21/11/2019	Red	Green	Green	Green	Yellow
22/11/2019	Yellow	Red	Blue	Red	Yellow
23/11/2019	Red	Yellow	Green	Yellow	Yellow
24/11/2019	Green	Blue	Yellow	Red	Yellow
27/11/2019	Red	Yellow	Blue	Green	Red
28/11/2019	Green	Blue	Green	Blue	Yellow
29/11/2019	Blue	Red	Green	Red	Yellow
30/11/2019	Green	Blue	Yellow	Red	Yellow

- Se ocultan los valor con la finalidad de proteger la información de la empresa

Min	Maxi	color	estatus
\$ 0	\$ 2.500.000	Yellow	muy bueno
\$ 2.500.000	5.00.000	Green	bueno
\$ 5.000.000	\$ 7.000.000	Blue	mal
\$ 7.000.000	\$ 10.000.000	Red	muy mal

En el caso de control de descuadres en caja se propone un mapa de riesgo que permita categorizar el impacto de cada uno desde su nivel de valor independiente que se tome como faltante o sobrante

sucursal	descuadre	fecha	valor
6	FALTANTE	6/11/2019	Red
10	FALTANTE	6/11/2019	Green
8	FALTANTE	7/11/2019	Green
6	SOBRANTE	7/11/2019	Yellow
2	SOBRANTE	12/11/2019	Yellow
10	FALTANTE	13/11/2019	Green
2	SOBRANTE	14/11/2019	Yellow
6	FALTANTE	15/11/2019	Yellow
10	SOBRANTE	15/11/2019	Green
3	SOBRANTE	18/11/2019	Yellow
8	SOBRANTE	18/11/2019	Green
8	SOBRANTE	27/11/2019	Green

➤ Se ocultan los valor con la finalidad de proteger la información de la empresa

Min	Maxi	color	estatus
\$ 0	\$ 2.000	Yellow	BUENO
\$ 5.000	\$ 100.000	Green	MAL
\$ 100.000	\$ 1.000.000	Red	MUY MAL

8-MARCO DE REFERENCIA

A) El riesgo operativo en la Banca:

Se contempla como riesgo operativo cualquier evento que pueda disminuir el desempeño de una empresa bajo los niveles deseados, en el caso del riesgo operativo este se evidencia como la situación resultante de una exposición o pérdida por causa de procesos internos inadecuados.

Gestión del Riesgo Operativo:

De acuerdo a publicación realizada en Managing Operational Risk in Banking, de Robert S. Dunnett, Cindy B. Levy, y Antonio P. Simoes.

La gestión del riesgo tiene dos dimensiones que son la preventiva y la correctiva, Preventivamente se deben:

1. Identificar los tipos de eventos que podrían ocurrir.
2. Estimar probabilidades de ocurrencia y valores de pérdida en caso de que ocurran.
3. Monitorear la evolución de estos riesgos en conjunto con la alta gerencia.

Con base en esta información, se puede estimar la evolución del valor en riesgo y se pueden priorizar los esfuerzos para disminuir el riesgo de los tipos de eventos que más podrían afectar a la institución. Este tipo de gestión requiere un equipo especializado y generar en la organización una cultura sobre la importancia del manejo de este tipo de riesgo.

En los casos analizados, la gestión correctiva fue tan vital como la preventiva. El valor de las acciones en bolsa fue castigado en menor grado en los casos en que hubo transparencia total sobre lo sucedido y se tomaron las medidas consideradas necesarias desde el inicio.

B) Análisis de la innovación financiera y tecnológica y su relevancia en el riesgo operativo en las entidades Bancarias de Colombia.

Al momento de realizar la consulta de la visión que se tiene del riesgo operativo en los bancos de Colombia, encontramos una investigación realizada por la universidad autónoma de Colombia

LA GESTION DEL MAPA DE RIESGO

Tomado de GESTIÓN FINANCIERA autor. Gonzalo J. Boronat Ombuena Economista Director General GB Consultores- Roxana M. Leotescu Economista Responsable del área financiera y de gestión empresarial GB Consultores.

Las empresas desarrollan su actividad en un mercado global, interconectado y en continuo desarrollo, por lo que están expuestas a una serie de factores exógenos a su actividad que les puede penalizar la rentabilidad que pudieran obtener. De ahí la importancia necesaria de conocer las principales variables y monitorizarlas, para evitar riesgos de toda índole, sobre todo riesgos del tipo financiero. Tras tener detectados los riesgos se ha de poner en práctica la batería de medidas correctoras con el fin de minimizar el impacto que pueda tener.

MAPA DE RIESGO, HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL Este Mapa de Riesgos se puede articular en diversas maneras como, por ejemplo, los Mapas Semánticos, que permiten ver de una manera muy gráfica las diversas áreas donde existe una mayor probabilidad de suceso o un potencial daño mayor. De este modo, podemos conocer qué serie de indicadores debemos ver con mayor periodicidad, sin tener que destinar excesivos esfuerzos para monitoreos poco prácticos. El proceso de creación del Mapa de riesgos aporta importantes beneficios a la organización:

El Mapa de riesgos tiene como objetivo sintetizar toda la información sensible de poder y es un modelo que obliga a la empresa a recabar información y generar una base de datos histórica, lo que puede generar múltiples beneficios a áreas como la financiera, operativa, logística. A su vez, mejora la calidad de las bases históricas ya existentes. • Refuerza la interconexión entre las diferentes unidades de la empresa.

9-ALCANCE DEL PROYECTO

Este proyecto es el primer paso hacia una mejora en el proceso de riesgo y la supervisión operativa, con el fin de complementar y construir un proceso que disminuya los eventos de pérdida y represente mejores condiciones de seguridad operativa para la empresa.

-En primer lugar se busca que desde el proceso de intervención se propondrán procesos de alertas en el sistema que permitan mitigar la posibilidad de fraudes u errores que pueden repercutir en pérdidas operativas desde el manejo de efectivo que se realiza en la red de agencias.

-en segundo lugar se generaran grandes aportes que por medio de una investigación permita estandarizar de manera práctica y organizada el proceso de visitas de supervisión planteadas por la empresa, y que fortalecen las condiciones necesarias para la formación del personal operativo.

Todo lo anterior con la finalidad de fortalecer el proceso de riesgo operativo y supervisión que en el momento carece de contenido estructuración por parte de la empresa

10-CALENDARIO OPERATIVO

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES									
Nombre de la actividad	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Duración	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Estado
inducción para presentar practica 1	02/08/2019	02/08/2019							●
Presentacion del proyecto									●
Estudio de propuesta presentada	10/08/2019	10/08/2019			xxx				●
aprobacion de la propuesta	27/08/2019	27/08/2019			xxxxxxxx				●
Asignación de asesor de trabajo practica	07/09/2019	07/09/2019				xxxx			●
inicio del proyecto									●
Asesoría de practica N°1	10/09/2019	10/09/2019				XXXXXXXXXXXXXXXX	xx		●
avance solicitado del asesor	02/10/2019	06/10/2019					xx		●
Asesoría de practica N°2	08/10/2019	09/10/2019					xxx		●
Visita Empresarial N°1	10/10/2019	10/10/2019					xxxx		●
Avence solicitado del asesor	18/10/2019	22/10/2019					xxxxx		●
Asesoría de practica N°3	22/10/2019	23/10/2019					xxxxxxx		●
avance solicitado del asesor	23/10/2019	13/11/2019					XXXXXXXXXXXXXXXX		●
Asesoría de practica N°4	13/11/2019	13/11/2019						xxx	●
avance solicitado del asesor	15/11/2019	25/11/2019						xxxxx	●
avance solicitado del asesor	25/11/2019	25/11/2019						xxxxxxxxx	●
Informe Final practica N°1									●
* simboliza estado terminado ●									

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PRACTICA 2

Nombre de la actividad	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Duración	febrero	Marzo	Abril	Mayo	Estado
asesoria de practica N°2									●
Trabajo de grado									
validacion de objetivos	26/02/2020	26/02/2020			xxx				●
indicadores de riesgo	2/03/2020	2/03/2020			xxxxx				●
Planificación									
asesoria de practica N°2	11/03/2020	11/03/2020			xxxxxxx x				●
creación de matriz Dofa						xxx			●
diagnostico de la empresa						xxxx			●
avance solicitado del asesor	13/03/2020	13/03/2020				xxxx			●
asesoria de practica N°2	25/03/2020	25/03/2020				xxxxxxx			●
entrega de avance solicitado	6/05/2020	6/05/2020					xxxxxxx		●
asesoria de practica N°2	7/05/2020	7/05/2020					xxxxxxxxxx		●
informe final practica N°2									
*Simboliza estado terminado ●									

11-REFERENTES TEORICOS (fichas) y glosario)

Ficha bibliográfica		Nro: 1
Autor:	Jesús Ancizar Gómez Daza1	
Título:	Impacto de la gestión de riesgos sobre la eficiencia bancaria en costos, un caso aplicado a los bancos en Colombia	
Lugar de publicación:	Universidad del valle –revista de Administración y negocios	
Editorial:	Universidad del valle	
Dirección electrónica:	Consulta riesgo en banco -scielo	
Año de publicación:	2016	
ISBN:		
Breve descripción del libro	Es una revista de administración que argumenta el análisis desarrollado durante una investigación del riesgo en el sector bancario	
Ficha bibliográfica		Nro: 2
Autor:	CEO –Argentina	
Título:	Riesgo Operacional	
Lugar de publicación:	Revista corporativa Argentina CEO	
Editorial:	Editorial Hot Topics.	
Dirección electrónica:	http://www.riesgooperacional.com/docs/14%20%20CEO_RiesgoOperacional02.pdf	
Año de publicación:	Año 3. Edición Especial. 2007	
ISBN:		
Breve descripción del libro	Relata las diferentes dimensiones del riesgo operacional, la manera de medirlo y cómo podemos observarlo	

Ficha bibliográfica		Nro: 3
Autor:	Encumbra	

Título:	Manual de supervisión	
Lugar de publicación:	Manuales de Encumbra Colombia	
Editorial:	N/A	
Dirección electrónica:	N/A	
Año de publicación:	2017	
ISBN:		
Breve descripción del libro	Realiza una descripción del proceso de supervisión de operaciones en la entidad	
Ficha bibliográfica		Nro: 4
Autor:	Junta directiva y comité de riesgo	
Título:	Gestión del Riesgo, Banco Agrario (publicación)	
Lugar de publicación:	Portal banco agrario	
Editorial:	N/A	
Dirección electrónica:	www.bancoagrario.gov.co	
Año de publicación:	2019	
ISBN:		
Breve descripción del libro		
Ficha bibliográfica		Nro: 5
Autor:	Luis Fernando Andrade	
Título:	Riesgo operativo en la Banca	
Lugar de publicación:	Portal de Dinero	
Editorial:	Dinero	
Dirección electrónica:	www.dinero.com/columnistas/edicion-impres/ articulo/riesgo-operativo-banca/26998	
Año de publicación:	2005	
ISBN:		
Breve descripción del libro	Se relata las condiciones de la gestión del riesgo en un mercado cambiante y retador	

Ficha bibliográfica		Nro: 6
Autores:	Gonzalo J. Boronat Ombuena Economista Director General GB Consultores. Roxana M. Leotescu Economista Responsable del área financiera y de gestión empresarial GB Consultores.	
Título:	La GESTIÓN del mapa de riesgos	
Lugar de publicación:	Libro Gestión Financiera	
Editorial:	Gestión financiera	
Dirección electrónica:	www.tecnicacontableyfinanciera.es	
Año de publicación:	2019	
ISBN:		
Breve descripción del libro	Conocer las principales variables y monitorizarlas, para evitar riesgos de toda índole, sobre todo riesgos del tipo financiero. Tras tener detectados los riesgos con el fin de minimizar el impacto que pueda tener	

11.2 Glosario

Agencia (AG): espacio donde se desarrollan las diferentes funciones y por lo general se compone mínimo de 18 personas.

Área de operaciones: se encarga de la parte operativa de la empresa, es decir, de su funcionamiento, el área de operaciones es la que se encarga de establecer las políticas, manuales, procedimientos e instrucciones de cómo se hacen las cosas en la empresa

Caja Fuerte: Dispositivo de seguridad instalado dentro del recinto de caja fuerte, usada para custodiar Exclusivamente el efectivo de la Agencia y el duplicado de llaves de Agencia cercanas. Según manual de supervisión Encumbra.

Contexto estratégico: se define como la relación existente entre la organización y su entorno, la cual debe ser valorada a partir de la matriz DOFA.

Incidencia: equivale a la influencia de algo sobre un asunto determinado.

<https://definicion.mx/incidencia/>

Indicadores: elementos que permitirán evaluar el logro de los objetivos. Un buen indicador debe ser: medible, confiable, comparable, actualizado, relevante. Kotler, (et; al, 2004).

Mapa de riesgo: son métodos de prevención que ayuda a **detectar nuevos riesgos** y amenazas para tu actividad empresarial. Se utilizan para plantear la situación actual del negocio. Juanma Caurin mayo 17, 2017.

Oficina especial (OE): espacio donde se desarrollan las diferentes funciones y por lo general se compone mínimo de 8 personas.

Procesos: son las operaciones que la organización realiza para convertir el input en output. Son los eslabones de la cadena de valor: adquisiciones, operaciones, comercialización, administración y finanzas (Herzberg, 1959).

Políticas: son “Meta Reglas” que delimitan los procesos y acciones, dan el marco necesario para la toma de decisiones en la organización. Katz & Kahan, (et; al, 1999).

Recaudar: significa juntar o amontonar recursos, generalmente dinero, con el fin de satisfacer las necesidades de terceros o solventar una obligación. En general, el recaudo es la acción activo o pasiva de acaparar recursos para la misma organización o para terceros. Steven Jorge Pedrosa.

Riesgo operativo: la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencia, fallas o inadecuaciones. Autor: Superintendencia financiera de Colombia.

Riesgo real: sucesos tales como el incendio de las instalaciones en un banco, la ocurrencia de un siniestro de origen natural que destruya parcial o totalmente las instalaciones.

Saldo en caja: Un saldo de caja es la cantidad de dinero disponible. Jonathan Lister Febrero 01, 2018.

software de sistema: los llamados **sistemas** operativos, que comienzan a funcionar cuando se enciende la computadora, Autor: Julián Pérez Porto, febrero 2008.

12- Desarrollo de los objetivos

12.1 Diagnóstico de la situación actual del área de operaciones en la empresa Encumbra

MATRIZ DOFA OPERACIONES ENCUMBRA

MATRIZ DOFA OPERACIONES	DEBILIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none">-Dependencia tecnologica de la casa matriz-El poco desarrollo del sistema para realizar la operatividad-La poca capacidad del sistema para que el servicio de los procesos sea mas agil	<ul style="list-style-type: none">-Dificultades en los controles del majeno del efectivo por falta de bloqueos en el sistema-llegada de competidores-Perdidas de riesgo operativo
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none">-La Cultura organizonacional de la Empresa-los procesos de supervisión de operaciones-lealtad de los clientes	<ul style="list-style-type: none">-Desarrollo tecnologico y nuevos procesos-el fortalecimiento del riesgo operativo-capacitación del personal

DIAGNOSTICO DEL AREA OPERACIONES		
RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR
control tope de caja	no se tiene un contro en el sistema que genere bloqueos al recaudar por encima del tope establecido	Empleados
comunicación y enlace caja jefe	no existe una comunicación desde los pc entre jefe de operaciones y cajero lo que dificulta la comunicación	Empleados
registros de proceso en calculadora	en el momento se presenta un alto nivel de decuadres en cajas y no se cuenta con una tira de registro en el uso de la calculadora ya que no tenemos un sistema que controle su uso	Empleados
solicitud de autorización	ante el proceso de una devolucion de sobrante en caja el sistema deberia solicitar la clave del jefe de operaciones en señal de que se genera con su autorizacion y que el cajero no tenga autonomia	Empleados
bloqueo de tope boveda	en el momento de realizar el cierre de boveda este no emite un mensaje de tope excedido que recuerde que el valor con el que termina es mayor al permitido	Empleados
documentos para Incidencia de Sobrantes / Faltantes	- Cada incidencia debe contener: * Arqueo de Caja firmado por RBS y JBS * Declaración de Sobrante o Faltante * Cubrimiento de faltante/formato de dscto plla (de ser el caso) - Verificar que las diferencias sean declaradas en TOPAZ .	Empleados
Incidencia de Sobrantes / Faltantes	que el sistema operativo no permita generar un cuadro de caja sin timbrar el faltante ni el cubrimiento. Que genere el mensaje "transacciones por regularizar"	Empleados
riesgo de seguridad fisica		
modulos de retiro y pago de efectivo	que los modulos se construyan con un asomador de cuerpo completo que evite que todo el personal de la oficina evidencia la entrega del efectivo al cliente	cliente
comunicación del personal op	la comunicación de tranferencias se realiza en medio de la atención de clientes	Empleados

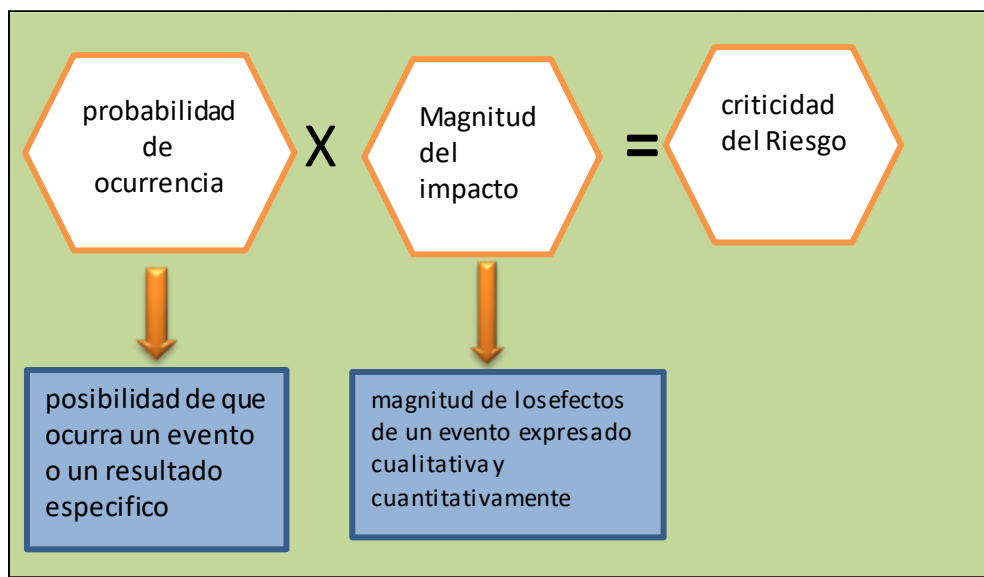
12.2. Mapa de riesgo para el área de operaciones a partir de las debilidades encontradas.

MEDICIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

Los riesgos operativos se miden considerando su probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto (también conocida como severidad) como base para determinar cómo deben ser administrados.

La probabilidad de ocurrencia se entiende como la frecuencia con la que se presenta el riesgo operativo en la empresa ENCUMBRA.

La magnitud del impacto es la dimensión de las consecuencias de la materialización de un riesgo; estas consecuencias pueden ser económicas, legales o reputacionales.



Como resultado de esta medición se obtiene la criticidad del riesgo operativo de la Organización.

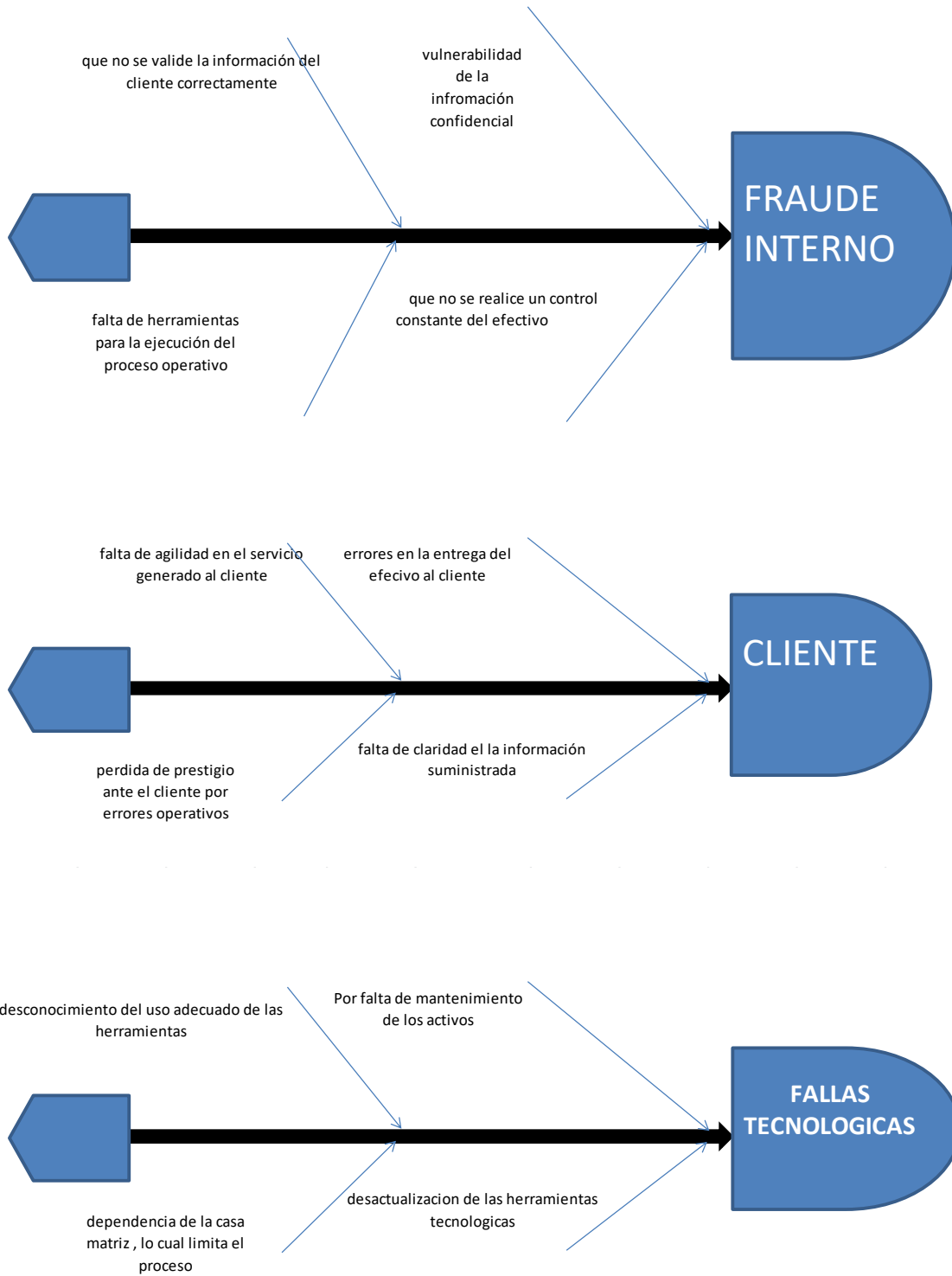
En primera instancia; las Compañías financieras realizan una medición cualitativa de los riesgos operativos que pueden afectarlos, considerando la opinión de los diferentes expertos que las conforman. Esta medición de tipo cualitativo se realiza por la ausencia de datos históricos que permiten realizar mediciones cuantitativas del riesgo operativo.

Para llegar a este tipo de mediciones los analistas de riesgo definen escalas de medición tanto para la probabilidad de ocurrencia como para la magnitud del impacto; estas escalas pueden ser cualitativas (Por ejemplo: Muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto), semi-cuantitativas (Por ejemplo: 1,2,3,4,5) o definidas por escalas de valores en donde se pueden encontrar la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto.

Para mostrar de una manera sencilla y práctica el resultado de la medición de los riesgos operativos; las entidades financieras construyen matrices de riesgo (Mapas de riesgos) las cuales permiten clasificar los riesgos a partir de la valoración realizada a la probabilidad de ocurrencia y a la magnitud del impacto.

INDICADORES				Probabilidades
Categoría	Indicador	Descripción	Nivel	
FRAUDE INTERNO	Fuga de información y Confidencialidad de la información	Vulnerabilidad por parte de funcionarios a la información confidencial de la empresa	3.Alto 2.Medio 1.Bajo	18% 37% 45%
		Inadecuados niveles en la seguridad para protección de la información	2.SI 1.NO	87% 13%
	calidad del personal	personas que proporcionen una buena relación , comportamiento y ejecución de los procesos en la empresa	3.Buena 2.Regular 1. Malo	57% 33% 10%
FRAUDE EXTERNO	Suplantación	Algun cliente no corresponda a la identificación dada, por falta de verificación de la información	3.Alto 2.Medio 1.Bajo	10% 20% 70%
CLIENTES	Atención PQR	Gestión de atención de de reclamos involucrados al proceso de crédito y Recaudo	3.Alto 2.Medio 1.Bajo	42% 39% 19%
	Mala practica de asesoria	Perdida de clientes y referidos , por mala atención o mala información para cumplimiento comercial	2.SI 1.NO	89% 92%
DAÑOS DE ACTIVOS FIJOS	Daño y deterioro de herramientas	Inadecuado uso de las herramientas asignadas por la empresa y deterioro por falta de mantenimiento	2.SI 1.NO	6% 94%
FALLAS TECNOLOGICAS	Fallas en los sistemas	tecnologia obsoleta con poca capacidad	1.Nunca 2.Esporadico 3.Siempre	0% 100% 0%
EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS	Capacitación del personal	Personal no adecuado para el cargo por su nivel de formación o falta de capacitación	2.SI 1.NO	76% 24%
	Errores en desembolso	Errores en otorgamiento (desembolso,plazo, tasa etc)	2.SI 1.NO	15% 75%
	errores en Verificación	No se efectuan las verificaciones de la infromacion por parte del cliente	2.SI 1.NO	23% 77%
	Errores en analisis	errores hacia la interpretación del riesgo de crédito adecuado del cliente en cuanto a la información dada	2.SI 1.NO	8% 92%

12.3 herramientas



Plan de acción para minimizar la categoría de riesgo (fraude interno)

Causas	Solución	Tiempo de ejercicio de la solución
Ausencia de control constante de efectivo	Solicitud de control dual en el sistema para las devoluciones en caja	Junio1 – Diciembre 31
	Bloqueantes en el sistema que controle el valor recaudado	Junio1 – Diciembre 31
Vulnerabilidad de la información confidencial	Que el sistema no permita exportar la información	
Falta de herramientas para la ejecución del proceso operativo	un programa que permita la utilización de una calculadora digital que almacene la información diaria	Diciembre 31-enero 2021

Plan de acción para minimizar la categoría de riesgo (Cliente)

Causas	Solución	Tiempo de ejercicio de la solución
Ausencia de control constante de efectivo	Pedir claves de acceso Para información	Junio1 – Diciembre 31
	Que el sistema no permita exportar la información	Junio1 – Diciembre 31
Vulnerabilidad de la información confidencial	Implementar bloqueos en el sistema de la información más vulnerable	Junio1 – Diciembre 31
Falta de herramientas para la ejecución del proceso operativo		Junio1 – Diciembre 31

13-CONCLUSIONES

- Sistema desactualizado para generación de herramientas para manejo de efectivo
- Inexistencia de manual de controles para el riesgo operativo.
- no se tiene reportado un diagnóstico del área.
- Ausencia de capacitaciones frecuentes para el personal operativo
- Falta de mantenimiento a los herramientas de trabajo

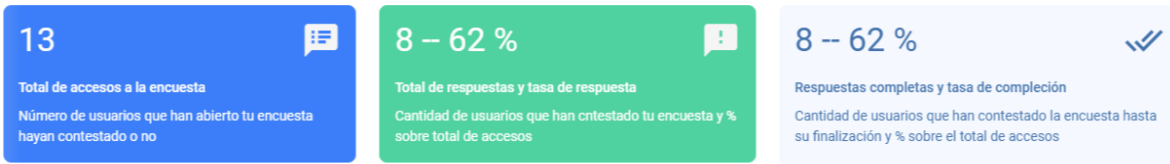
14-RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta todos los aspectos que se evidenciaron a lo largo de la investigación, y con el fin de proponer mejorar en la disminución del riesgo operativo en la empresa Encumbra, se recomienda la implementación de algunas herramientas, los cuales corresponden a las variables que presentaron mayor indicador de riesgo en los procesos.

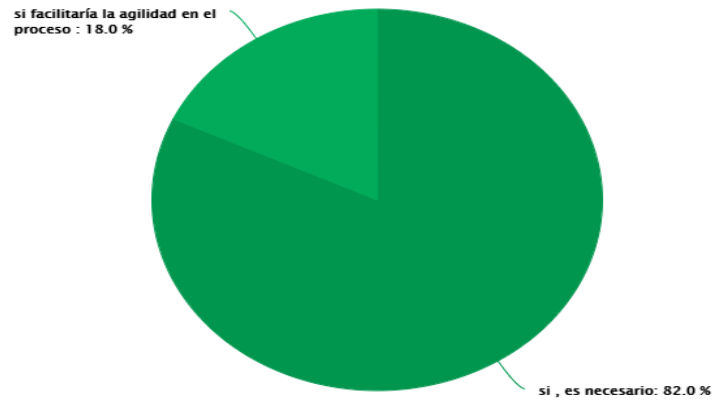
- Implementar la matriz de riesgo con relación a los saldos que permanecen en las cajas por encima del tope establecido.
- Implementar en el sistema topaz los bloqueantes necesarios para evitar que se continúe generando recaudos en el momento que el cajero alcance el tope máximo de recaudo.
- Proporcionar una herramienta ya sea un programa adicional o Software del sistema que permita almacenar la información de las transacciones que se realicen en la calculadora del sistema, facilitando la identificación de sobrantes o faltantes.

Anexo

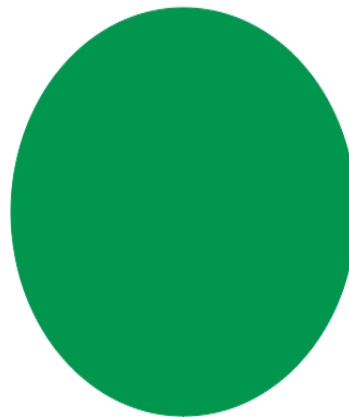
Encuesta realizada para detectar la necesidad del proceso



considera necesario un sistema en caja que permita detectar inmediatamente cuando este excedido el tope de efectivo

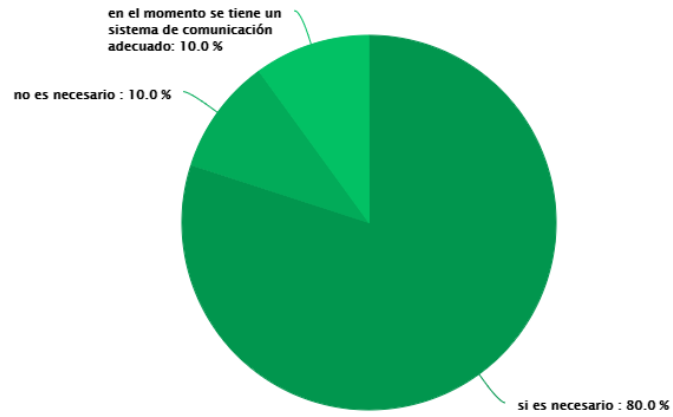


sería de gran utilidad contar con procesos de bloqueos en el sistema, ante la situación en la cual se digiten por error valores ilógicos , de manera que no permita continuar la transacción



+ Añadir sección

para facilitar la agilidad y discreción en la comunicación entre cajero y jefe consideras necesario un chat de mensaje inmediato por medio del sistema.



seria de gran utilidad contar con procesos de bloqueos en el sistema, ante la situación en la cual se digiten por error valores ilógicos , de manera que no permita continuar la transacción

▲ ▲ ▲ ▲

