

**Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas de factoraje**

**Lissa Marieth Ariza Munive**

**Andrea Paola Castillo Miranda**

**Universidad Autónoma de Bucaramanga**

**Facultad de Ingenieras Administrativas**

**Ingeniería Financiera**

**Bucaramanga**

**2016**

**Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas de factoraje**

**Lissa Marieth Ariza Munive**

**Andrea Paola Castillo Miranda**

**Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Financiero**

**Director**

**Edinson Torrado Picón**

**Licenciado en Matemáticas y Física y Especialista en Finanzas**

**Universidad Autónoma de Bucaramanga**

**Facultad de Ingenierías Administrativas**

**Ingeniería Financiera**

**Bucaramanga**

**2016**

**Nota de aceptación**

Aprobado por el docente asesor de proyecto de grado en cumplimiento con los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Bucaramanga para otorgar el título de Ingeniero Financiero.

---

Docente Asesor

## Dedicatoria

Primeramente a mi buen Dios, quien me ha llenado de fortaleza a lo largo de este camino, por esto con toda la humildad que alberga mi corazón, le dedico ante todo este trabajo.

Dedico esta investigación a mi madre, este logro es completamente tuyo, gracias por acompañarme hasta este punto, el de concluir este proyecto que en un principio parecía interminable, gracias por tu amor inagotable, por llevarme de la mano, por ser mi apoyo en todo tiempo y mis razones para continuar cada día.

A mi hermano menor, Juan Diego, quien siempre me ha motivado a convertirme en el mejor ejemplo para él.

A quien no estuvo algún tiempo, pero aun así no salió ni un solo momento de mi mente, mi padre.

A mi compañera de proyecto, parece como si hubiese sido toda una vida universitaria juntas, gracias por ser un soporte, por la paciencia y los conocimientos que me compartió.

Agradezco mucho a mi universidad porque las oportunidades que me ha brindado son incomparables, a mis profesores por su arduo trabajo, por compartir sus conocimientos y ser una guía maravillosa en el camino, Gracias infinitas especialmente a nuestro asesor de proyecto Edinson Torrado, por quien sentiré una gratitud y una admiración eterna.

A mi familia y amigos en general porque son la representación de que tengo un Dios que me ama y me ha rodeado de personas maravillosas.

Lissa Marieth Ariza Munive

Quiero iniciar dedicando este gran proyecto a Mabel Miranda Escobar, **MI MAMÁ** sin la cual no estaría donde estoy hoy. Quien me ayudó, apoyó, aconsejó y por muy cansada que estuviera nunca dejó de creer en mí. Estoy segura que no lo hubiera podido lograr sin los consejos, regaños, peleas, oraciones, confianza, fe y amor de ella. Siempre fue y será mi polo a tierra. Gracias mami por esperar tanto, esto es para las dos.

A DIOS que me permitió lograr este objetivo, que me ha cuidado y escuchado en los momentos más críticos de mi vida universitaria y de mi vida en general. Porque aunque estando lejos de mi familia, me hace sentir tranquila y segura. Y porque estoy segura que siempre me protege cuando me meto en líos innecesarios.

A Luis Antonio Castillo Gómez, **MI PAPÁ** que nunca me negó la oportunidad de estudiar y aunque lo defraudé en muchas oportunidades, sé que está y va a estar muy orgulloso por mucho tiempo. Gracias Papi por ser tan paciente y tolerante conmigo y por siempre darnos lo mejor a mi hermana, mi mamá y a mí. A **mi hermana** menor, María Alejandra que ha sido un ejemplo para mí aunque debería ser al contrario. Por cuidarme (a su manera) y por preocuparse por mi bienestar siempre. Ella es la más tierna en mi casa, cosa que me ha ayudado a cambiar mi forma de ser. Y querer verla bien, exitosa, profesional y con una buena familia fue mi mayor motivo a centrar mi vida.

A Lissa Ariza, quien más que una compañera se convirtió en una gran amiga con la cuál hicimos este proyecto. Gracias por enseñarme a valorar mi familia y mis amigos de verdad. Y por creer en mí cuando ya la mayoría no lo hacía. Le debo una GRANDE.

A mis abuelos maternos y paternos, gracias a Dios porque puedo compartir este orgullo con ellos. A mis tíos y tías, primos y primas, en especial a Adriana Miranda, mi **NANA** que le pidió más a Dios que nadie para que yo fuera una profesional y una persona de bien, a ella que se preocupa y me cuida como si todavía fuera bebé.

A mis amigos Andrés, María E, Mónica, Nicolás y Daniel Arciniegas sin ellos la universidad no hubiera sido lo mismo. Gracias por enseñarme tanto y por crecer conmigo, por cuidarnos la espalda y siempre estar juntos. Los voy a extrañar. A mis Profesores por compartir su conocimiento con nosotros y por educarnos no solo para ser profesionales, sino también personas. Gracias Gloria, Doris, Edinson, María E, José, Jaime, Luz H, Pedrito, Cristian. **¡Gracias por tanto!**

Andrea Paola Castillo Miranda

## Contenido

**Pág.**

Introducción .....	14
1. Objetivos .....	16
1.1 General .....	16
1.2 Específicos .....	16
2. Marco teórico .....	17
2.1 Etapas de la administración del riesgo operativo.....	20
2.1.1 Identificación .....	20
2.1.2 Medición .....	20
2.1.3 Control .....	21
2.1.4 Monitoreo.....	21
2.2 Elementos del SARO .....	21
2.3 Etapas del proceso de factoraje.....	23
2.3.1 Antes de contratarse.....	23
2.3.2 Después de contratarse.....	23
2.4 Marco legal .....	25
3. Identificación de eventos de RO .....	31
4. Identificación de eventos de riesgo en etapas del factoraje .....	35

4.1 Antes de contratarse .....	35
4.2 Después de contratarse.....	36
5. Análisis de los eventos de riesgo operativo .....	38
5.1 Medición de riesgo operacional .....	38
5.1.1 Escala definida para medir la probabilidad de los eventos. ....	38
5.1.2 Escala definida para medir el impacto por la materialización de los eventos. ....	39
5.2 Valoración de los riesgos .....	42
5.3 Monitoreo de los eventos de riesgo operativo .....	43
6. Matriz de riesgos.....	43
6.1 ¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo? .....	47
6.2 Conceptos claves para la definición de la matriz de riesgo operativo (RO).....	48
6.3 Especificaciones de la matriz.....	49
6.3.1 Viabilidad (Probabilidad).....	49
6.3.2 Parámetros de probabilidad.....	49
6.3.3 Impacto .....	50
6.3.4 Parámetros de impacto.....	51
6.3.5 Exposición.....	51
6.3.6 Parámetros de exposición .....	52
6.3 Grados de calificación.....	54
7. Elaboración plan de mitigación .....	56

8. Conclusiones .....	67
Bibliografía .....	68
Anexos .....	70



**Lista de tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. <i>Escala de medición del riesgo</i> .....	41
Tabla 2. <i>Valoración del riesgo (residual)</i> .....	42
Tabla 3. <i>Viabilidad</i> .....	49
Tabla 4. <i>Parámetros de probabilidad</i> .....	50
Tabla 5. <i>Impacto</i> .....	50
Tabla 6. <i>Parámetros de impacto</i> .....	51
Tabla 7. <i>Exposición</i> .....	51
Tabla 8. <i>Parámetros de exposición</i> .....	52
Tabla 9. <i>La matriz de Riesgo Operativo (RO)</i> .....	53
Tabla 10. <i>Elaboración plan de mitigación</i> .....	56
Tabla 11. <i>Impacto y probabilidad inherente</i> .....	57
Tabla 12. <i>Instrucciones para el diligenciamiento del formato de valoración</i> .....	58
Tabla 13. <i>Consolidado de mitigaciones preventivos (controles y otros integrantes)</i> .....	59
Tabla 14. <i>Escenarios de impacto</i> .....	61

**Lista de anexos**

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Encuesta.....	70
Anexo B. Decreto 2669 de 21 de Diciembre de 2012 .....	74

## Resumen

Como respuesta ante problemas de pequeñas y medianas empresas (PYMES) a la hora de acceder a fuentes de financiamiento, compañías del sistema financiero buscan otorgar soluciones de calidad y utilizar nuevas herramientas como el factoraje, ofreciendo no solo financiamiento también acompañamiento en cada uno de los procedimientos.

En el desarrollo de sus actividades, las empresas que incluyen el factoraje en su portafolio de servicios, se encuentran expuestas a distintos tipos de riesgos y a diferencia de aquellas vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) no cuentan con un sistema constituido de gestión y tratamiento para la mitigación de riesgos.

De esta manera, el origen de esta investigación radica en la ausencia de controles internos en los procedimientos que se llevan a cabo dentro de las instituciones de factoraje a raíz de la falta de implementación de políticas para la administración de los distintos tipos de riesgos especialmente el riesgo operacional, además de la falta de criterios a la hora de evaluar el grado de vulnerabilidad para poder desarrollar un conjunto de acciones que logren mitigar la severidad de dichos eventos.

La exploración contenida en este proyecto pretende en primera instancia proponer un modelo para la gestión de riesgo operacional en empresas de factoraje, su diseño se basa en las siguientes fases: la fase indagatoria y de contextualización que incluye la determinación de las actividades llevadas a cabo durante el proceso de factoring y la revisión normativa sobre esta implementación en Colombia.

Luego se sitúa la fase de identificación de eventos de riesgo operacional en cada una de las etapas que constituyen la actividad tanto antes como después de contratarse desde que se contacta la empresa de factoraje hasta que se formaliza mediante un contrato.

La tercera fase abarca el análisis de los eventos del riesgo operativo evaluando la probabilidad y el impacto de cada uno de los factores de riesgo identificados en las etapas del factoraje. Por último se encuentra el plan de mitigación que incluye la propuesta de controles para los eventos de riesgo señalados.

Dentro del contenido de esta investigación también se sitúan modelos de administración y tratamiento de riesgos operacionales implementados en la actualidad junto a las bases teóricas, también se especifican los aspectos puntuales correspondientes a la metodología que se utilizó para llegar al resultado final, en este caso el modelo.

## **Abstract**

In response to problems of small and medium enterprises (SMEs) when access to financing, companies in the financial system seek to provide quality solutions and use new tools such as factoring, providing not only funding will also support in each of the procedures.

In developing its activities, companies including factoring in its portfolio of services, are exposed to different types of risks and unlike those supervised by the Financial Superintendence of Colombia “SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA” (SFC) do not have a system consisting of management and treatment for risk mitigation.

In this way, the origin of this research is the lack of internal controls procedures are carried out within the institutions of factoring because of the lack of implementation of policies for managing different types of risks especially operational risk, and the lack of criteria when assessing the degree of vulnerability to develop a set of actions that will mitigate the severity of these events.

Exploration in this project aims in the first place propose a model for operational risk management in factoring companies, its design is based on the following phases: the investigatory phase and contextualization that includes determining the activities carried out during the process of factoring and regulatory review on this implementation in Colombia.

The identification phase of operational risk events is then placed in each of the stages that make up the activity both before and after the company hired since factoring is contacted until it is formalized through a contract.

The third phase covers the analysis of operational risk events to assess the likelihood and impact of each of the risk factors identified in the stages of factoring. Finally is the mitigation plan including the proposed controls for identified risk events?

Within the content of this research models management and treatment of implemented operational risks today are also located next to the theoretical basis, the corresponding specific aspects also specifies the methodology used to reach the final result, in this case the model.

## **Introducción**

En la actualidad las empresas constituyen el pilar fundamental del desarrollo económico del país, según los entornos dinámicos, sociales, políticos y tecnológicos, se hace necesario que toda

empresa lleve a cabo funciones de planeación, organización, ejecución y control, para así cumplir exitosamente con los objetivos que se han planeado estratégicamente.

La disponibilidad de recursos financieros es vital para que las organizaciones puedan continuar con los procesos que hacen parte del negocio y generalmente en la misma medida las PYMES enfrentan problemas relacionados con la falta de liquidez y plazos de las ventas a crédito. Con la finalidad de implementar nuevas estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de capital de trabajo de las empresas, proporcionar mayor liquidez y apoyarlas en sus flujos de efectivo y ciclos productivos surgen las compañías de factoraje.

El servicio de factoraje en estos momentos no solo es ofrecido por las entidades bancarias sino por empresas mercantiles que no pertenecen al sector financiero y cuyo principal problema al no ser vigiladas por entes de control es que no implementan un sistema de gestión de riesgos a los que se encuentran expuestos por lo que incurren constantemente en costos financieros adicionales al negocio derivado en muchos casos de fallas en sus procesos.

Señalando lo anterior, se plantea una metodología orientada a controlar estratégicamente las fases del factoraje, la correcta administración del riesgo operativo dentro de compañías comerciales de factoring mejoraría en gran medida su competencia en relación con controles internos disminuyendo así el grado de exposición a pérdidas de capital, el modelo que se propone a continuación representa una técnica de análisis y evaluación de riesgos y el establecimiento a partir de distintos escenarios los cambios que se pueden presentar en las variables que inciden en el nivel de exposición al riesgo.

## **1. Objetivos**

### **1.1 General**

1. Elaborar un modelo estándar de tratamiento de riesgo operacional para una empresa comercial de factoraje

### **1.2 Específicos**

1. Identificar los eventos de riesgo operativo que se presentan en empresas de factoraje.
2. Analizar los eventos de riesgo identificados en las etapas de proceso de factoraje para determinar su medición y nivel de riesgo.
3. Elaborar un plan de mitigación para la evaluación y respuesta del riesgo operacional de acuerdo a los resultados obtenidos de la valoración.



## 2. Marco teórico

### **‘Exploración y contexto de riesgo operacional’**

En razón de sus operaciones distintas entidades que prestan el servicio de factoraje están expuestas a probabilidades de ocurrencia de múltiples situaciones que puedan dificultar el desarrollo normal de las funciones de la compañía y que impiden cumplir con la organización y planeación estratégica de la misma. Por esta razón es indispensable que las compañías desarrollen e implementen un sistema de gestión del riesgo operativo concebido como ‘la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos’, que les permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente el riesgo.

La gestión del riesgo operacional varía de acuerdo a la estructura de la empresa, objeto social y los modelos deben estar compuestos por elementos fundamentales como políticas, procesos, respaldo en cuanto a documentación, registro de eventos de riesgo operativo mediante los cuales se alcance una efectiva administración de los eventos de riesgo.

Según el Banco Provincia, se puede entender el riesgo operacional como el riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos, es importante tener en cuenta que este tipo de riesgo incluye el riesgo legal y excluye el riesgo estratégico y reputacional. (BANCO PROVINCIA)

Es de suma importancia la implementación de la gestión de riesgo operacional que incluye la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de este riesgo que tiene aplicación en todas las actividades de la entidad. Se dispone la implementación de un sistema de gestión de

riesgo operativo, que promueve el tratamiento homogéneo de la información, asignar claramente responsabilidades de administración. (BANCO PROVINCIA)

Con la finalidad de determinar el perfil de riesgo operacional de la compañía, y con esto la debilidad ante la materialización de ciertos eventos y poder adoptar medidas correctivas y de mitigación, se establece un método sistemático para la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de los riesgos asociados con cualquier actividad o proceso. (BANCO PROVINCIA)

La gestión de riesgo operacional debe velar por alcanzar los siguientes objetivos:

- Desarrollar una cultura de gestión del riesgo operacional como una disciplina integral separada de los restantes riesgos
- Minimizar los daños y perjuicios ocasionados por la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, por la actuación del personal o de los sistemas o producto de eventos externos
- Disminuir la probabilidad de ocurrencia de riesgos operacionales en el desarrollo de los negocios de la compañía
- Aminorar la ocurrencia de futuras pérdidas derivadas de eventos operativos
- Establecer el registro de eventos que contribuya a reducir los incidentes, las pérdidas y a mejorar la calidad del servicio y de los productos
- Determinar los valores de riesgos tolerables al que está expuesta la compañía y en este caso adoptar las medidas correctivas que sean pertinentes
- Apoyar a la entidad para alcanzar sus objetivos institucionales a través de la prevención y administración de los riesgos operacionales

Procurar que los riesgos operacionales existentes y los controles requeridos estén debidamente identificados, evaluados y alineados con la estrategia de riesgos establecidos por la organización. (BANCO PROVINCIA)

Para abarcar y comprender en gran medida el tema de investigación es necesario que algunos conceptos que se mencionarán a lo largo de la misma sean definidos con anticipación para garantizar una correcta contextualización. (SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA)

- **Sistema de administración de riesgo operativo:** Conjunto de elementos mediante los cuales las entidades vigiladas identifican, miden, controlan y monitorean el riesgo operativo.

- **Riesgo inherente:** Nivel de riesgo propio de la actividad cuando aún no se tiene en cuenta el efecto de los controles.

- **Riesgo residual:** Nivel resultante del riesgo al aplicar los controles.

- **Plan de contingencia:** Conjunto de acciones y recursos que se emplean para responder a las fallas e interrupciones de un sistema o proceso.

- **Manual de riesgo operativo:** Documento donde se incluyen las políticas, objetivos, estructura organizacional, estrategias, procesos y procedimiento aplicables al desarrollo, implementación y seguimiento del SARO.

Antes de implementar las etapas del SARO, las entidades deben establecer la estructura organizacional que van a manejar en sus negocios para administrar el riesgo operativo. El sistema debe ir en paralelo con los planes estratégicos que tiene cada empresa. (SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA)

## **2.1 Etapas de la administración del riesgo operativo**

### **2.1.1 Identificación**

- Identificar y documentar la totalidad de los procesos.
- Establecer metodologías de identificación, que sean aplicables a los procesos, con el fin de determinar los eventos de riesgo operativo.

- Identificar los eventos de riesgo operativo, potenciales y ocurridos, en cada uno de los procesos.

- La etapa de identificación debe realizarse previamente a la implementación o modificación de cualquier proceso. Así mismo, deberá adelantarse con anterioridad a la realización de operaciones de fusión, adquisición, cesión de activos, pasivos y contratos, entre otros.

(SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA)

### **2.1.2 Medición**

- Establecer la metodología de medición susceptible de ser aplicada a los eventos de riesgo operativo identificados. La metodología debe ser aplicable tanto a la probabilidad de ocurrencia como al impacto, en los casos en que dicho riesgo se materialice.

- Aplicar la metodología establecida en la Circular para lograr una medición individual y consolidada de la probabilidad de ocurrencia y del impacto, en caso de materializarse en la totalidad de los procesos de la entidad.

- Determinar el perfil de riesgo inherente individual y consolidado.

(SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA)

### 2.1.3 Control

- Establecer la metodología con base en la cual se definan las medidas de control de los eventos de riesgo operativo.
- De acuerdo con la metodología establecida en la Circular, implementar las medidas de control sobre cada uno de los eventos de riesgo operativo.
- Determinar las medidas que permitan asegurar la continuidad del negocio.
- Estar en capacidad de determinar el perfil de riesgo residual individual y consolidado.

(SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA)

### 2.1.4 Monitoreo

- Desarrollar un proceso de seguimiento efectivo, que facilite la rápida detección y corrección de las deficiencias en su SARO. Dicho seguimiento debe tener una periodicidad acorde con los eventos de riesgo operativo potencial y ocurrido, así como con la frecuencia y naturaleza de los cambios en el entorno operativo. En cualquier caso, el seguimiento debe realizarse con una periodicidad mínima semestral.
- Asegurar que los riesgos residuales se encuentren en los niveles de aceptación establecidos por la entidad. (SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA)

## 2.2 Elementos del SARO

**Políticas:** lineamientos generales que las entidades deben adoptar en relación con el SARO. Las políticas que adopten deben ser claras y efectivamente aplicadas.

- Impulsar a nivel institucional la cultura en materia de riesgo operativo.

- Evidenciar el deber de los órganos de administración, de control y de sus demás funcionarios, de asegurar el cumplimiento de las normas internas y externas relacionadas con la administración del riesgo operativo.

- Permitir la identificación de los cambios en los controles y los perfiles de riesgo.
- Desarrollar e implementar planes de continuidad del negocio.

**Procedimientos:** deben ser aplicables para la adecuada implementación y funcionamiento de las etapas y elementos del SARO.

**Documentación:** Lo que se implemente del SARO debe estar registrado de manera que se garantice la confiabilidad, originalidad y disponibilidad de la información registrada.

- **Manual de riesgo operativo:** El manual de riesgo operativo debe contener, como mínimo lo siguiente:

- Las políticas para la administración del riesgo operativo.
- Las metodologías para la identificación, medición y control y los niveles de aceptación del riesgo operativo.
- Las medidas necesarias para asegurar el cumplimiento de las políticas y objetivos del SARO.
- Los procedimientos para identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo operativo.

Es necesario, partiendo por las etapas de la administración del riesgo operacional identificar los procesos llevados a cabo por las entidades de factoraje. Básicamente el proceso de puede dividir en dos fases, antes y después de contratarse. (SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA)

## 2.3 Etapas del proceso de factoraje

### 2.3.1 Antes de contratarse

- La empresa contacta a la empresa de factoraje
- La empresa de factoraje le envía la solicitud y la lista de los documentos requeridos
- La empresa entrega a la empresa de factoraje la solicitud completa y la documentación necesaria
- La empresa de factoraje evalúa la información y le da a la empresa una cotización
- Si la empresa acepta la propuesta, se formaliza la línea de factoraje a través de un contrato

### 2.3.2 Después de contratarse

- Los clientes de las empresas son notificados de las nuevas instrucciones de pago
- La empresa envía los documentos endosados a la empresa de factoraje
- La empresa de factoraje fondea a la empresa según lo acordado
- Inicia la relación comercial entre ambas partes
- De ahí en adelante, la empresa cuenta con efectivo de manera expedita y acelera su flujo de efectivo. (AGENCIA DE COBRANZA INTERNACIONAL Y SERVICIOS FINANCIEROS)

**Negociación entre el cedente (cliente) y el factor (empresa de factoraje):** Se especifica el objetivo del factoraje a realizar y la forma en que se efectuará.

Documentos solicitados:

- Establecer la base de la solicitud, determinando el cliente solicitante, el servicio de factoraje que se requiere, los niveles de venta que han sido contratados con sus deudores, plazos de crédito comercial y demás información necesitada por el banco.

- Relación de deudores, acompañada con la dirección, organismo, banco con que opera y cualquier otra información que sea solicitada con cada uno de los deudores.

- Verificación de la documentación solicitada por la empresa de factoraje en las ‘normas para el otorgamiento’, control y recuperación de los préstamos y créditos bancarios a las empresas estatales, sociedades mercantiles y otras entidades.

- Negociación entre el cedente y el factor para realizar un contrato de factoraje, aclarando la forma en que se efectuará el proceso y las partes que intervendrán.

- Formalización o no del contrato de factoraje

- Se acordará con los deudores el mejor mecanismo de pago de las facturas y contratos que se le deban al factor. (BANCO METROPOLITANO)

**El acuerdo de Factoraje:** Se entiende como la relación entre las empresas y las ventas de las compras: principalmente el dueño mayoritario del negocio.

El acuerdo de factoraje generalmente determina que la empresa solo toma cuentas por cobrar que puedan ser aceptables para ellos. Lo que indica que los clientes de una empresa con un mal hábito de pago en las obligaciones adquiridas no pueden deber lo que la compañía de factoraje quiera. Por otra parte las deudas de los clientes con buen comportamiento de pago serán ideales a la empresa de factoraje. En consecuencia las empresas de factoraje tienen el derecho de elegir las deudas que pueden cubrir. Esto es una norma principal en la mayoría de los acuerdos de factoraje. En segundo lugar gran parte de los acuerdos de factoraje dicen que la venta de cuentas es una base de no recursos ya que es una parte fundamental para el acuerdo de la empresa que está vendiendo



las cuentas por cobrar. Lo que dice que cualquier pérdida no cobrada puede ser tomada en cuenta por las empresas de factoraje. (ENTREPRENEUR)

**Encontrar la compañía de factoraje adecuada:** Uno de los principales factores que se deben tener en cuenta es la especialidad de cada una de las empresas. A pesar de que la mayoría muestran una voluntad de hacer tanto grandes como pequeñas cantidades mensuales, generalmente la mayoría considera un área específica para su especialidad. No se deben utilizar solo las negociaciones sobre el factoraje como un factor decisivo, se debe investigar a cada empresa que se considera pueda obtener referencias también. Es muy importante debido a que el factoraje de pequeñas cuentas en comparación con las grandes es muy diferente.

Inicialmente se debe determinar la cantidad que se puede factorizar a la semana con una empresa. La mayoría de estas empresas, insisten en un mínimo mensual sin tener en cuenta su especialidad. Gracias a esto, se les permite asignar recursos con mayor precisión a sus cuentas y una más fácil administración a sus finanzas.

## **2.4 Marco legal**

**Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Decreto Número 2669 de 21 Diciembre 2012**

*“Que el artículo 11 de la Ley 35 de 1993 dispuso que la inspección, vigilancia y control de las sociedades de compra de cartera - factoring, no se llevaría a cabo por la Superintendencia Financiera de Colombia, sino que, por el contrario, se sujetaría a las disposiciones generales sobre la vigilancia y control de las sociedades comerciales; Que la Ley 1231 de 2008, "por la cual*

*se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones", en su artículo 8º estableció reglas generales en relación con el ejercicio de la actividad de factoring; Que de conformidad con la Ley 1231 de 2008 se hace pertinente determinar el alcance de la actividad de factoring, su finalidad, forma de operación, limitaciones, supervisión y demás asuntos relacionados con el ejercicio de la misma y reglamentar la vigilancia y control de la actividad de factoring; Que con la expedición del presente decreto se pretende facilitar la circulación de las facturas y favorecer el crecimiento de la actividad de factoring, por cuanto constituye un importante mecanismo de apalancamiento para las pequeñas y medianas empresas del país."*

### ***Decreta***

**Artículo 1:** **Ámbito de aplicación.** Las prácticas contempladas a continuación se aplican conforme a las definiciones del artículo siguiente, factores constituidos como sociedades comerciales que no se sitúen bajo la vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia y tengan como único objeto la actividad de factoring.

### **Artículo 2:** **Definiciones.**

1) **Actividad de factoring:** Se entenderá por actividad de factoring la realización profesional y habitual de operaciones de factoring que podrá ser acompañada de las operaciones conexas a las que se refiere este decreto.

2) **Operación de factoring:** Aquella mediante la cual un factor adquiere, a título oneroso, derechos patrimoniales ciertos, de contenido crediticio, independientemente del título que los contenga o de su causa, tales como y sin limitarse a ellos: facturas de venta, pagarés, letras de cambio, bonos de prenda, sentencias ejecutoriadas y actas de conciliación, cuya transferencia se

hará según la naturaleza de los derechos, por endoso, si se trata de títulos valores o mediante cesión en los demás casos.

3) **Operaciones conexas:** Son las operaciones complementarias a las operaciones de factoring, es decir, aquellas que el factor podrá incluir dentro de las prestaciones que ofrezca a su clientela. Se entienden como tales:

a) La administración de la cartera y el registro contable de los abonos y del pago de los títulos o de los créditos que no le pertenezcan al factor;

b) La cobranza de títulos o de créditos que no le pertenezcan al factor;

c) La asesoría en la contratación de los seguros necesarios para dispersar el riesgo de retorno de la cartera;

d) La custodia de títulos contentivos de créditos o de derechos que no le pertenezcan al factor, o

e) El otorgamiento de anticipos o avances con cargo a las operaciones de factoring, y;

f) El corretaje de factoring.

4) **Contrato de factoring:** Es el acuerdo de voluntades mediante el cual se instrumentan las operaciones de factoring definidas en este decreto.

**Artículo 3:** Riesgo de Impago o Insolvencia. Tanto la parte que hace el endoso como el factor, mediante el contrato de un seguro podrán proteger el riesgo de insolvencia de la parte obligada.

**Artículo 4:** Operaciones de factoring sobre títulos de plazo que hubiese vencido. En cuanto a este tipo de operaciones que cuentan con un plazo vencido, las partes involucradas en el acuerdo podrán negociar la tasa de descuento o el precio conveniente libremente.

**Artículo 5:** Cláusulas de cesión.

1. Una cláusula del contrato de factoring para la cesión de créditos existentes o futuros será válida aunque el contrato no los especifique individualmente, si en el momento de la celebración del contrato o en el momento en que nacen tales créditos, ellos son determinables;

2. Una cláusula del contrato de factoring según la cual se ceden créditos futuros, transferirá los créditos al cesionario en el momento en que nazcan, sin necesidad de un nuevo acto de transferencia, y;

3. Un contrato de factoring podrá disponer válidamente la transferencia, por medio o no de un acto o contrato diferente, de la totalidad o de parte de los derechos del proveedor que derivan del contrato de compraventa de mercaderías o de prestación de servicios, incluyendo los derechos derivados de cualquier estipulación legal o contractual que reserve al proveedor el dominio de las mercaderías o que le confiera cualquier otra garantía.

**Artículo 6:** Endoso o cesión por parte del proveedor. El endoso de la factura de venta o la cesión de un crédito por el proveedor, surtirá efectos no obstante cualquier acuerdo entre el proveedor y el deudor que prohíba tan endoso o cesión.

**Artículo 7:** Modificación del artículo 5 del Decreto 4350 de 2006.

Adicionando al artículo 5 el Decreto 4350 de 2006 el siguiente literal:

- Artículo 5. Estarán sometidas a la vigilancia de la Superintendencia de Sociedades en los términos que lo indican las normas legales pertinentes, respecto a cada una de ellas:

“f) Los factores constituidos como sociedades comerciales que tengan por objeto social exclusivo la actividad de factoring y que además, demuestren haber realizado operaciones de factoring en el año inmediatamente anterior, por valor igual o superior a treinta mil salarios mínimos legales mensuales vigentes (30.000 s.m.l.m.v.) al corte del ejercicio.

**Parágrafo.** El objeto social exclusivo de actividad de factoring deberá acreditarse mediante el certificado de existencia y representación legal que expida la correspondiente cámara de comercio”.

**Artículo 8:** Registro Único Nacional de Factores. Este será creado por la Superintendencia de Sociedades con el objetivo de que los factores constituidos como sociedades comerciales cuyo objeto exclusivo sea la actividad de factoring y cumplan con el monto de operaciones anuales estipulado, deberán remitir ante la Superintendencia el correspondiente certificado de existencia y representación legal de la misma manera la información adicional que la misma requiera para la elaboración de dicho registro.

**Artículo 9:** Prevención del lavado de activos y de la financiación del terrorismo.

**Artículo 10:** Transparencia empresarial.

1. Prácticas anticorrupción;
2. Operaciones con asociados y vinculados económicos;
3. Sus deberes y obligaciones con respecto a la clientela, a los socios de la compañía y al público en general;
4. La planeación y ejecución financiera y administrativa de los negocios sociales, con el objeto de atender oportunamente las obligaciones a cargo de la compañía;
5. Prevención, revelación y administración de los conflictos de intereses;
6. Las demás obligaciones que el factor establezca en otros códigos, manuales o instructivos internos.

**Artículo 11:** Prácticas contables. Los factores deberán sujetarse a las normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de información que imparta el

Gobierno Nacional, así como a las normas técnicas especiales, interpretaciones y guías expedidas por las autoridades de supervisión.

**Artículo 12:** Recursos para la realización de operaciones de factoring. El factor se financiará de la siguiente manera:

- A través de recursos aportados por los accionistas o socios del factor
- Créditos obtenidos a través del sistema financiero
- Recursos provenientes de terceros con ocasión de mandatos específicos de inversión. Es necesario aclarar que los factores no podrán utilizar estos recursos para realizar por cuenta propia operaciones de factoring

- Con recursos provenientes de las ventas de cartera a fondeadores legalmente autorizados en el mercado de capitales.

**Artículo 13:** Operaciones prohibidas. Los factores no podrán:

- Celebrar contratos, negocios y operaciones para el descuento de flujos futuros ofreciendo bienes, beneficios o intereses indeterminados o que no constituyan una operación de factoring en los términos definidos en este decreto

- Ofrecer asesoría o los servicios relacionados con la adquisición o enajenación de valores inscritos en el registro Nacional de Valores y Emisores

- Celebrar contratos de mutuo excediendo los límites establecidos en el Decreto 1981 de 1988.

**Artículo 14:** Vigencia. (MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, 2012)

### 3. Identificación de eventos de RO

La metodología consiste en identificar aquellas situaciones que se pueden presentar en el desarrollo de un proceso que dificulte o impida el desarrollo o la culminación de las actividades que conforman el mismo. (SERVICIO NACIONAL DE SALUD ANIMAL)

- **Identificación de los riesgos operacionales:** La identificación de riesgos está compuesta por varias etapas, primero se identifican los riesgos operacionales potenciales en los distintos procesos llevados a cabo, con base a la experiencia de los responsables de los mismos, clasificándolos en primera instancia de acuerdo a su buen criterio, por lo tanto el riesgo descrito es perceptivo ya que en circunstancias no se cuenta con una base de datos que registre un histórico o unos eventos consecutivos.

- **Clasificación de los riesgos operacionales:** La compañía a evaluar puede implementar una agrupación de riesgos teniendo en cuenta aspectos en común y de esta manera establecer un nombre general que permita facilitar su administración e identificación la categorización se puede llevar a cabo por causas o por consecuencias (esta última sería la más recomendable). (PACHECO LÓPEZ)

Dentro de los principales tipos de clasificación de riesgos se ubican:

- **Daño y destrucción de activos:** Relaciona principalmente las consecuencias operacionales que tendría que afrontar la entidad por el daño o destrucción de los activos que posee, por ejemplo: informáticos, instalaciones, equipos, vehículos entre otros. (PACHECO LÓPEZ)

Este puede ser originado de manera accidental o intencional, por ejemplo actos vandálicos en las instalaciones de la entidad donde se tienen copias o backups de información, falta de política,

normas y procedimientos, para el adecuado manejo y mantenimiento de los diferentes equipos, por parte de los usuarios.

- Los daños a activos físicos son comprendidos como pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales debido a razones naturales y otros acontecimientos. (PACHECO LÓPEZ)

- Pérdida de imagen pública: Este potencial riesgo hace referencia a las pérdidas de imagen, y por esta razón de dinero que tendría que afrontar la entidad, cuando debido a actos accidentales o mal intencionados de los empleados o terceros, los clientes pierden parcial o totalmente la confianza en la entidad.

- Decisiones erróneas: Se debe principalmente al uso de información errónea o inexacta, ocasionada por fallas en los procedimientos de tratamiento de la información. Se puede ver involucrado varios departamentos de la empresa, 'cabe recordar que, una decisión de tipo gerencial, con base en información errónea, puede ocasionar un impacto negativo altamente significativo. Una proyección de la operación de la entidad, con base en información errónea, inoportuna o no confiable, podría indicar desconocimiento de la institución.

- Sanciones legales: La materialización de este riesgo se debe al incumplimiento del marco legal dentro del cual se desarrolla la institución, ocasionando pérdidas financieras debido al pago de multas y sanciones disciplinarias a sus empleados.

- Esto se puede presentar en las instituciones si no se actúa conforme a la normatividad vigente y no se produce a tiempo la información exigida por las normas legales. (PACHECO LÓPEZ)



- Desventaja competitiva: Pérdidas de dinero que resultan de divulgar datos de información confidencial y de uso interno, también se da por ofrecer servicios de menor calidad en comparación a los socios comerciales.

- Hurto/fraude: Probabilidades de pérdida que podría tener las empresas por la apropiación indebida, por parte de un funcionario o terceros, de los activos de esta.

- Este puede ser causado por la alteración de la información como los registros contables o financieros que representan operaciones de los servicios institucionales. (PACHECO LÓPEZ)

- Fraude interno/ externo: Este último hace referencia a pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes de manera indebida por parte de un tercero.

- El fraude interno se deriva de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente y a diferencia del fraude externo en este se encuentra implicada, al menor, una parte interna de la entidad. (PACHECO LÓPEZ)

- Pérdida por exceso de egresos: Se presenta a razón de excesos en los desembolsos, ocasionadas por errores y omisiones de los empleados en la ejecución de sus actividades y tareas.

- Pérdidas en ingresos: Causadas por cobrar o registrar cantidades inferiores que se originan por errores y omisiones de los empleados en la ejecución de actividades y tareas.

- Derechos humanos: Obedece principalmente a faltas de controles por parte de las entidades públicas para garantizar el conjunto de ventajas inherentes a la naturaleza de la persona, es importante que las empresas establezcan políticas, normas, procedimientos, canales y mecanismos de participación que faciliten a todas las personas tomar parte activa en el manejo de los asuntos públicos y en la adopción de las decisiones comunitarias.

- Administración de procesos, ejecución y entrega: Pérdidas que son derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes y proveedores.

- Interrupción de las actividades y problemas del sistema: Pérdidas derivadas de incidencias en el negocio y de fallos en los sistemas

- Prácticas laborales y seguridad en el lugar de trabajo: Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales sobre seguridad en el trabajo.

- Medio ambiente: Hace referencia a las consecuencias operacionales que tendría que afrontar la entidad por no controlar los procesos y actividades para prevenir y minimizar los efectos sobre el entorno, ocasionando incumplimiento de los impactos de la organización contra el medio ambiente, impactando negativamente el crecimiento económico continuado de manera sostenible a largo plazo.

#### **4. Identificación de eventos de riesgo en etapas del factoraje**

Dentro del desarrollo del proceso de factoraje se han determinado un conjunto de eventos que pueden dar paso a las posibilidades de incurrir en pérdidas económicas derivadas de deficiencias o fallas en actividades de diversa índole.

##### **4.1 Antes de contratarse**

###### **a. La empresa interesada presenta una factura a la empresa de factoraje financiero**

- Respuestas tardías a peticiones y/o solicitudes
- Falta de documentación de las cuentas por cobrar. (ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LAS CUENTAS POR COBRAR)
- Facturas diligenciadas con información inconsistente. (Cuentas por cobrar)

###### **b. La empresa de factoraje financiero revisa la solvencia de su empresa y de su cliente**

- Fallas en los sistemas tecnológicos de la entidad
- Debilidades en recursos humanos (CANO C.)
- Deficiencias en la elaboración de indicadores financieros de la empresa cliente
- Fraude externo (Estados financieros falsos) (CANO, CASTRO, & ESTUPIÑÁN)
- Uso indebido de la información confidencial (CELERITAS)

**c. La empresa de factoraje ofrece una tasa de descuento e informa cuanto estaría dispuesta a pagar por el documento**

- Fallas en los procesos internos de la compañía
- Tasas de descuentos no acorde con la realidad del mercado
- Cotizaciones no específicas

**d. De ser conveniente se acepta el trato y se formaliza la línea de factoraje a través de un contrato**

- Fallas en la formalización del contrato de factoraje entre el cedente y el factor
- Aprobación de solicitudes sin estar correctamente respaldadas

## **4.2 Después de contratarse**

**a. La empresa cliente envía los documentos a la empresa de factoraje**

- Pérdida de documentación relevante en el proceso de factoraje
- Deterioro de los documentos de respaldo de la negociación

**b. La empresa de factoraje deposita en las cuentas sus clientes la cantidad acordada**

- Transacciones fallidas
- Notificación tardía de las nuevas instrucciones de pago a los clientes

**c. Seguimiento relación comercial partes involucradas en el proceso de factoraje**

- Administración y cobro no efectivo de los créditos

- No reporte de operaciones, movimientos y cobranza de cuentas

## 5. Análisis de los eventos de riesgo operativo

### 5.1 Medición de riesgo operacional

Para medir la probabilidad de ocurrencia de un evento de riesgo operativo se establecieron los siguientes criterios:

La medición del riesgo operacional se define por dos variables (frecuencia por impacto) el resultado del mismo debe ser cuantitativo para determinar su valor.

#### 5.1.1 Escala definida para medir la probabilidad de los eventos.

La probabilidad de los eventos se clasifica de acuerdo a las siguientes categorías; raro, improbable, probable, posible, con certeza, así mismo se asigna uno de los siguientes valores dependiendo de la categoría A, B, C, D, E.

- Rara (A) históricamente se presenta una vez cada diez años o menos frecuente y evaluándolo a futuro sería insignificante puede ocurrir solo bajo circunstancias excepcionales.
- Improbable (B) Históricamente cada cinco años, y a futuro podría ocurrir una vez
- Probable (C) Desde el punto de vista histórico de presenta cada tres años y a futuro probablemente ocurra una vez.
- Posible (D) en el registro histórico ocurre anualmente y en futuro debería ocurrir al menos una vez.
- Con certeza (E) Históricamente al menos de manera mensual y a futuro ocurrirá en muchas ocasiones.

### 5.1.2 Escala definida para medir el impacto por la materialización de los eventos.

El impacto del evento se califica de acuerdo a las siguientes categorías: Insignificante, menor, moderado, mayor, catastrófico, de igual manera se asigna uno de los siguientes valores dependiendo de la categoría: uno (1), dos (2), tres (3), cuatro (4) y cinco (5).

- **Catastrófico:** El impacto se evalúa así cuando se genera alguno de los elementos que se describen a continuación, tendrá una calificación de cinco (5).

**Objetivos/proyecto/proceso:** El evento afectó el programa establecido para uno o varios de los objetivos primarios, generando una ampliación en fechas para el cumplimiento de los mismos.

**Demandas:** Se impusieron demandas en contra de la entidad por fallas en la prestación de servicios de la entidad fácilmente solucionables.

**Entidades de control:** Impusieron sanciones a la entidad con reportes y recomendaciones críticas

**Publicidad adversa/ efectos reputacionales:** El evento tuvo cobertura en los medios de comunicación, se generó una imagen negativa de la compañía.

- **Moderado:** El impacto se evalúa así cuando se genera alguno de los elementos que se describen a continuación, tendrá una calificación de tres (3).

**Objetivos/proyecto/proceso:** El evento afectó el programa establecido para uno o varios de los objetivos secundarios, generando una ampliación en fechas para el cumplimiento de los mismos.

**Quejas:** Se recibieron quejas por demoras en la prestación del servicio de la entidad fácilmente solucionables

**Entidades de control:** El evento ameritó una investigación por parte de las autoridades de control.

**Publicidad adversa/ efectos reputacionales:** El evento tuvo comentarios negativos en los medios de comunicación.

- **Leve:** El impacto se evalúa así cuando se genera alguno de los elementos que se describen a continuación, tendrá una calificación de uno (1).

**Objetivos/proyecto/proceso:** El evento tuvo un efecto menor en el alcance de los objetivos

**Quejas:** Se recibieron quejas por demoras en la prestación del servicio de la entidad fácilmente solucionables

**Entidades de control:** Las autoridades de control realizaron unas recomendaciones para la entidad.

**Publicidad adversa/ efectos reputacionales:** Se presentaron algunos comentarios no favorables en los medios de comunicación.

**Matriz:** Nivel de riesgo inherente de la entidad (Probabilidad Vs Impacto) –Incluir escala de medición de riesgo con colores cambiados



**Tabla 1. Escala de medición del riesgo**

ESCALA DE MEDICIÓN DEL RIESGO		
	Muy Alto	Inaceptable
	Alto	Importante
	Medio	Moderado
	Bajo	Tolerable
	Nulo	Aceptable

En el proceso de medición del riesgo operacional un factor indispensable son los controles, según diversas fuentes se puede entender como las acciones que mitigan el riesgo (en el caso de los controles aplicados a los eventos de riesgo del proceso de factoraje serán abarcados en su totalidad en el capítulo IV), reduciendo la probabilidad de ocurrencia, o el impacto en los activos, los ejecutores de los controles existentes se encargarán de valorar su eficacia de acuerdo a su buen criterio y guiados con las opciones enunciadas a continuación:

### **1. Aplicación del control:**

- Preventivo: Si el control se aplica antes o al momento de iniciar un proceso.
- Correctivo: Si el control se aplica durante el proceso y permite corregir las diferencias

que se encuentran

- Detectivo: Si el control se aplica cuando el proceso ha terminado
- Inexistente: Si no existe control

### **2. Periodicidad del control**

- Permanente: El control se realiza durante todo el proceso, es decir, en cada actividad.
- Periódico: El control se realiza transcurridas un número de actividades o un tiempo determinado.
- Ocasional: El control se realiza en forma ocasional en un proceso. (SERVICIO NACIONAL DE SALUD ANIMAL.)

## 5.2 Valoración de los riesgos

**Metodología para calcular el riesgo residual:** El riesgo residual es el nivel resultante del riesgo después de aplicar controles.

La fórmula para determinar el nivel de exposición del riesgo es la división entre el nivel del riesgo dividido entre el nivel de eficacia del control que se encuentra asociado al riesgo.

Se ha establecido una escala definida para determinar el riesgo residual en las entidades:

**Tabla 2. Valoración del riesgo (residual)**

<b>VALORACION DEL RIESGO (residual)</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO RESIDUAL</b>	<b>CALIFICACION</b>
<b>INACEPTABLE</b>	<b>&gt; 30</b>
<b>IMPORTANTE</b>	<b>20 a 30</b>
<b>MODERADO</b>	<b>10 a 20</b>
<b>TOLERABLE</b>	<b>5 a 9,9</b>
<b>ACEPTABLE</b>	<b>&lt; 5</b>

### **5.3 Monitoreo de los eventos de riesgo operativo**

De manera periódica se revisa el perfil de riesgo de cada entidad para asegurar que los riesgos residuales se encuentren en los niveles de aceptación establecidos y se establecen las siguientes medidas:

- Si el riesgo residual tiene una calificación de inaceptable se debe informar a la alta dirección, se requiere de acción inmediata.
- Si el riesgo residual tuvo una calificación de importante se debe informar a los subgerentes de área y se deben establecer planes para tratar el riesgo
- Si el riesgo residual tuvo una calificación de moderado de deben establecer puntos de control que permitan mitigarlo
- Si el riesgo residual tuvo una calificación de tolerable-aceptable no se requiere de ninguna acción adicional, el riesgo genera impactos bajos y estos son fácilmente remediados. (SERVICIO NACIONAL DE SALUD ANIMAL.)

## **6. Matriz de riesgos**

La matriz de riesgos resume los distintos aspectos que afectan a cada riesgo en tres casillas: Riesgo inherente, gestión y control del riesgo y riesgo residual. El riesgo inherente es el que por su naturaleza no se puede separar de la actividad empresarial, es decir el riesgo intrínseco de las distintas actividades y áreas de negocio, sin considerar los sistemas de gestión y control. Por su parte, la gestión y los controles modulan el riesgo inherente para determinar el riesgo remanente o residual. La valoración de la gestión y control de los riesgos se considerará también para determinar la tendencia del riesgo.

En la identificación de los factores que determinan cada riesgo se ha buscado un doble objetivo:

- Que ningún factor de riesgo relevante se deje de valorar
- Que en la medida de lo posible un mismo factor de riesgo no se utilice para valorar distintos riesgos

Según el Banco de España el riesgo operacional se puede concebir como la posibilidad de sufrir pérdidas como consecuencia de la inadecuación de procesos, sistemas, equipos técnicos y humanos, o por fallos en los mismos, así como por hechos externos.

En la medida que se considere necesario se desglosará la evaluación del riesgo operacional por las siguientes categorías de riesgo: a)Fraude interno b)Fraude externo c)Relaciones laborales d)Clientes, productos y prácticas empresariales, e)Daños a activos materiales f)incidencias en el negocio y fallos en los sistemas, g) ejecución, entrega y gestión de procesos.

## **Riesgo inherente**

Los factores de riesgo a considerar son:

- Los sistemas tecnológicos de la entidad
- El cumplimiento de la normativa legal e interna
- Otros factores potenciales que favorezcan pérdidas operacionales
- El volumen y la volatilidad de las pérdidas operacionales históricas

### **1. Los sistemas tecnológicos de la entidad**

La seguridad de los sistemas tecnológicos (Seguridad en el acceso a la información, procesos, sistemas de continuidad de negocio...) es un factor determinante del riesgo operacional.

Se valorará positivamente:

- Una valoración del riesgo tecnológico reducido por parte de los auditores informáticos
- Sistemas tecnológicos con buena seguridad lógica
- Un nivel de servicios de los sistemas informáticos elevado (% de caídas del sistema

reducidos)

Se valorará negativamente:

- Sistemas tecnológicos desfasados que sean vulnerables o facilitan fallos y errores
- Sistemas tecnológicos con una capacidad instalada insuficiente

### **2. Cumplimiento de la normativa legal e interna**

El cumplimiento de la normativa legal o interna por parte de la organización limita las posibles pérdidas por riesgo operacional

Se valorará positivamente:

- El cumplimiento cabal del código de conducta por parte de los empleados

Se valorará negativamente:

- Que se produzcan incumplimientos sistemáticos de la normativa legal o interna

### **3. Otros factores potenciales que favorezcan pérdidas operacionales**

Determinadas circunstancias puede incrementar, puntual o permanentemente, las pérdidas potenciales por riesgo operacional.

Se valorará negativamente:

- Cambios estructurales de la organización importantes
- Externalización de actividades o procesos clave

### **4. Volumen y volatilidad de las pérdidas operacionales históricas**

Las pérdidas operacionales deben estar ajustadas al volumen de actividad de la entidad. Además, la posibilidad de sufrir pérdidas futuras elevadas aumenta en la medida que la entidad sufra de vez en cuando pérdidas de gran tamaño. Es decir, si las pérdidas históricas por riesgo operacional sean muy grandes o muy volátiles el riesgo aumenta.

Se valorará positivamente:

- Un historial de pérdidas por riesgo operacional estable y ajustado a la actividad de la entidad. Para evaluar las pérdidas históricas:

a. Se compararán las pérdidas promedio de los cinco últimos años con el margen ordinario de la entidad.

b. Se calculará la volatilidad de los eventos de pérdida en los últimos cinco años.

Se valorará negativamente:

- Eventos puntuales de pérdida por riesgo operacional relevantes en el pasado reciente (tres años) (BANCO DE ESPAÑA)

### **6.1 ¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo?**

En el caso de eventos por riesgo operativo están las pérdidas por fallas tecnológicas, errores en liquidación de transacciones, inundaciones, fuego, robos, terremotos, fallas humanas o terrorismo. Es decir, por eventos tanto internos como externos de la compañía. Por lo tanto se debe identificar, cuantificar, monitorear y mitigar las pérdidas por el riesgo operativo. Es recomendable elaborar una base de datos de pérdidas (3 a 5 años). Sin embargo se podrían utilizar diferentes escenarios, para la medición del riesgo, si no poseemos datos históricos para lo cual utilizamos variables cualitativas en la construcción de una matriz de riesgo operativo. (PALMA RODRÍGUEZ)

Se hace necesario la identificación, clasificación, análisis, evaluación y monitoreo de eventos de pérdida asociados a eventos. (PALMA RODRÍGUEZ)

Matriz de riesgo operativo: El Comité de Basilea define como riesgo operativo “la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencia de eventos externos adversos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación.

Fuentes de riesgo operativo: Las empresas deben identificar los indicadores de riesgo, tales como: estadísticas de la actividad, base de datos de incidencias y eventos de pérdida, reportes de cifras de control, reportes para análisis de conciliaciones y el grado de implementación de las recomendaciones de los auditores. Se agrupan en 4 categorías las fuentes de riesgo:

Personas: Se relaciona con la posibilidad de pérdidas financieras asociadas con negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable.

Procesos Internos: identifica la posibilidad de incurrir en pérdidas debido a fallas en los procesos, políticas o procedimientos inadecuados o inexistentes que pueden ocasionar la suspensión de servicios o bien el desarrollo deficiente de operaciones y servicios.

Eventos externos: posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa que puedan alterar el desarrollo de sus actividades, afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información. Otros riesgos asociados con eventos externos incluyen: el rápido paso de cambio en las leyes, regulaciones o guías, así como el riesgo político del país. (PALMA RODRÍGUEZ)

## **6.2 Conceptos claves para la definición de la matriz de riesgo operativo (RO)**

El objetivo principal es identificar los posibles riesgos que pueden afectar un negocio o una institución, cuantificar las repercusiones de la materialización de los mismos y elaborar un plan de contingencia que permita establecer los controles y acciones que pueden tomar una institución para llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz de riesgos operativos. (PALMA RODRÍGUEZ)

La matriz clasifica los eventos según su nivel de riesgo y su exposición asociada. A su vez el riesgo está en función de dos variables fundamentales: la viabilidad y el impacto.

Viabilidad es la probabilidad de que el riesgo se materialice y el impacto es la consecuencia si se materializa el riesgo.



Por otro lado, la exposición al riesgo es qué tanto afecta el riesgo de mantenerse cierta posición. Exposición= Riesgo- Control. La exposición es inversa a la efectividad de los controles y mitigantes que se mantienen en un determinado riesgo, a mayor cantidad de controles, menor exposición a la pérdida.

### 6.3 Especificaciones de la matriz

Se debe determinar la probabilidad o viabilidad de que el riesgo se materialice y así se determina cual sería el impacto sobre las actividades diarias del negocio. (PALMA RODRÍGUEZ)

El riesgo se obtiene con la siguiente formula: **RIESGO = VIABILIDAD \* IMPACTO**

#### 6.3.1 Viabilidad (Probabilidad)

**Tabla 3. Viabilidad**

Puntuación	Viabilidad
1	Rara
2	Improbable
3	Probable
4	Posible
5	Con certeza

#### 6.3.2 Parámetros de probabilidad

**Tabla 4. Parámetros de probabilidad**

Puntuación		Viabilidad	Ejemplo de frecuencia
1	Rara	Insignificante- Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales	Una vez cada 10 años o menos frecuente.
2	Improbable	Podría ocurrir alguna vez.	Una vez cada 5 años.
3	Probable	Probablemente ocurra una vez.	Una vez cada 3 años.
4	Posible	Debería ocurrir alguna vez.	Anualmente.
5	Con certeza	Ocurrirá en muchas circunstancias.	Al menos mensualmente.

### 6.3.3 Impacto

**Tabla 5. Impacto**

Puntuación	Impacto
1	Insignificante
2	Menor
3	Moderado
4	Mayor
5	Catastrófico

### 6.3.4 Parámetros de impacto

**Tabla 6. Parámetros de impacto**

Puntuación		Repercusiones en los clientes	Ejemplo
1	Insignificante	No impacta los clientes.	Reacción de los medios de comunicación.
2	Menor	Posibilidad de suspensión de servicios pero el impacto sobre los clientes es insignificante.	No hay divulgación de problemas ni propaganda del suceso.
3	Moderado	Repercusiones sobre los clientes significativas.	Circulaciones por internet y propaganda menor.
4	Mayor	Suspensión prolongada de servicios.	Divulgación significativa por al menos un día.
5	Masivo	Afecta a muchos clientes.	Repercusiones gubernamentales a nivel político y pérdida de confianza del público.

### 6.3.5 Exposición

**Tabla 7. Exposición**

Puntuación	Impacto
1	Menor
2	Limitada
3	Media
4	Significativa
5	Mayor

### 6.3.6 Parámetros de exposición

**Tabla 8. Parámetros de exposición**

Puntuación		Existencia de procedimientos	Controles	Planes de mitigación de riesgos
1	Menor	1. Procedimientos exhaustivos para cada situación y actualizarlos diariamente.	1. Roles detallados. 2. Controles automáticos. 3. Controles a priori.	1. De materializarse el riesgo el trabajo puede continuar porque existe un tercero al cual se transmitirá el riesgo.
2	Limitada	2. Procedimientos que cubren áreas claves y actualizarlos mensualmente.	1. Controles claros. 2. Mayoría de responsabilidades definidas. 3. La mayoría son automáticos y preventivos.	1. Casi todo el riesgo se ha transmitido a un tercero, es decir si existe un plan de contingencia
3	Media	3. Procedimientos para áreas claves, actualizaciones periódicas.	1. La mayoría de roles definidos. 2. Algunos controles automáticos otros manuales. 3. Pocos controles preventivos.	1. El riesgo ha sido parcialmente transferido a un tercero
4	Significativa	4. Escases de procedimientos sin actualizaciones.	1. Lo que existen son acciones correctivas de largo plazo.	1. Una parte mínima ha sido transferida a un tercero, no se puede continuar con las

Puntuación		Existencia de procedimientos	Controles	Planes de mitigación de riesgos
			2. La mayoría de controles son manuales.	operaciones en caso de materializarse el riesgo.
5	Mayor	5. Procedimientos mínimos o nulos, ausencia de actualizaciones.	1. No existe definición de roles, controles, ni responsabilidades.	1. No existe plan de contingencia, es decir el riesgo no se ha transferido a un tercero

La matriz de Riesgo Operativo (RO) relaciona el nivel de riesgo de la entidad financiera con la exposición anticipada del riesgo, para esto utiliza variables cualitativas que son transformadas en variables cuantitativas y así poder determinar el riesgo, cuantificarlo, monitorearlo y mitigar el RO. (PALMA RODRÍGUEZ)

**Tabla 9. La matriz de Riesgo Operativo (RO)**

		PUNTUACIÓN	Rara	Improbable	Probable	Posible	Con Certeza
			A	B	C	D	E
IMPACTO	Catastrófico	5					
	Mayor	4					
	Moderado	3					
	Menor	2					
	Insignificante	1					

En la parte horizontal se ubica el nivel de riesgo de la empresa que está compuesto por las letras A, B, C, D y E. donde A: Nivel de riesgo operativo insignificante y posee procedimientos exhaustivos para cada situación y siempre actualizados, mientras que E: Eventos que ocurren generalmente, que tiene como consecuencias paros en la parte operativa de la entidad, afecta a los clientes y no tiene procedimiento de mitigación o son muy malos, controles altamente inefectivos y no hay responsables. (PALMA RODRÍGUEZ)

En la parte vertical se miden los parámetros de exposición.

Los colores indican las partes críticas y controladas dentro de la entidad. Verde indica que el riesgo está identificado, controlado y su exposición es casi nula. Rojo indica una alarma de la empresa con mucha exposición y debe ser atendida de inmediato. Los colores amarillo claro, mostaza y naranja y las letras B, C y D, indican situaciones de riesgo intermedio dentro de los procesos de la empresa, es necesario crear medidas de mitigación y control para estas áreas. Las letras A, B, C, D y E son consideradas evaluaciones que hacen las calificadoras de riesgos. (PALMA RODRÍGUEZ)

### **6.3 Grados de calificación**

AAA Nivel excelente.

AA Muy buen nivel.

A Buen Nivel.

BB, B y C por debajo del grado de inversión son muy susceptibles a cambios del mercado, la economía y el ente emisor.

Gracias a las calificaciones se puede identificar la situación de la entidad financiera bancaria, es decir en el nivel de riesgo que posee asociado con la exposición a que enfrente y para lo cual debe elaborar una serie de medidas, para mitigar las posibles pérdidas a que se pueda enfrentar y así evitar repercusiones en los balances y estados financieros al cierre del período. La necesidad que las empresas posean instrumentos técnicos de la medicación del riesgo operativo es importante porque se utiliza para prepararse ante el impacto en caso de materializarse el riesgo. La matriz de riesgo operativo, es el mecanismo con mayor seguridad, eficiencia, solvencia y supervisión de la gestión en todo tipo de empresas, aún más si estas son reguladas por los organismos supervisores.

(PALMA RODRÍGUEZ)

## 7. Elaboración plan de mitigación

Como se mencionaba anteriormente los controles son las acciones que mitigan el riesgo, reduciendo la probabilidad de ocurrencia o el impacto en los activos, los ejecutores de los controles existentes se encargarán de valorar su eficacia de acuerdo a su buen criterio y guiados por distintos parámetros.

Para registrar los eventos de riesgo operativo de diseñó una plantilla adjunta con las siguientes características:

**Tabla 10. Elaboración plan de mitigación**

EVENTO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO RIESGO /CAUSAS	IMPACTOS/CONSECUENCIAS	ESCENARIO
Respuestas tardías a peticiones y o solicitudes	La compañía no cuenta con optimas fuentes de comunicación lo que puede retrasar el acceso a la información que conlleva a respuestas no oportunas. Causa: Ausencia de herramientas tecnológicas o fallas en las mismas y falta de controles	Reportaje en múltiples medios y noticiarios en TV nacional por más de un día. Afectación en el cronograma establecido para uno o varios de los objetivos secundarios, generando una ampliación en las fechas para el cumplimiento de los mismos.	Se toma un escenario moderado hipotético analizando el impacto probable en las variables correspondientes, de acuerdo a la frecuencia con que se puede efectuar el riesgo.



**Tabla 11. Impacto y probabilidad inherente**

IMPACTO INHERENTE						PROBABILIDAD INHERENTE						MÁXIMA COMBINACIÓN	NIVEL INHERENTE
DyDA	PIP	ME	APE yE	IAyP S	PLy ST	DyDA	PIP	ME	APE yE	IAyP S	PLy ST		
NA	4	NA	3	2	NA	NA	C	NA	D	B	NA	4C	M-Medio

**Impacto inherente:**

- DyDA: Daño y destrucción de activos
- PIP: Pérdida de imagen pública
- ME: Medio ambiente
- APEyE: Administración de procesos, ejecución y entrega
- IAyPS: Interrupción de las actividades y problemas del sistema
- PLyST: Prácticas laborales y seguridad en el lugar de trabajo

**Probabilidad inherente:**

- DyDA: Daño y destrucción de activos
- PIP: Pérdida de imagen pública
- ME: Medio ambiente
- APEyE: Administración de procesos, ejecución y entrega
- IAyPS: Interrupción de las actividades y problemas del sistema
- PLyST: Prácticas laborales y seguridad en el lugar de trabajo

La máxima combinación hace referencia a lo peor que podría pasar en caso de efectuarse en cuanto a impacto y probabilidad y el nivel inherente representa es el riesgo intrínseco de cada actividad sin tener en cuenta los controles que de este se hagan a su interior. Este riesgo surge de la exposición que se tenga a la actividad en particular y de la probabilidad que un choque negativo afecte la rentabilidad y el impacto de la compañía.

**Tabla 12. Instrucciones para el diligenciamiento del formato de valoración**

<b>Primera parte -- Valoración Inherente; Diligenciar:</b>
Celda A7 Escriba el riesgo a valorar del proceso específico, Celda A8 Diligencie el código del riesgo
Celda B7 Describa el Riesgo detallando sus causas principales
Celda C7 Relacione los impactos/ consecuencias que genera el riesgo en caso de materializarse
Celda D7 Describa el escenario; Un escenario es una situación real (que haya pasado en la historia) o potencial, hipotética creíble sobre la materialización del riesgo analizado, en el que se especifica qué ocurre y cuáles serían los principales situaciones y efectos derivados de la ocurrencia del evento de riesgo, cuya descripción detallada soporte las valoraciones en las dimensiones de impacto asociadas.
Celda E7 - J7 Seleccione el nivel de impacto (1 a 5) en Daño y destrucción de activos(DyDA), pérdida de imagen pública (PIP), medio ambiente (MA), administración de procesos ejecución y entrega (APEyE), Interrupción de las actividades y problemas del sistema (IAyPS) y Prácticas laborales y seguridad en el lugar laboral (PLyST)
Celda K7 - P7 Seleccione el nivel de probabilidad de ocurrencia del riesgo (1 a 5) que afecte Daño y destrucción de activos(DyDA), pérdida de imagen pública (PIP), medio ambiente (MA), administración de procesos ejecución y entrega (APEyE), Interrupción de las actividades y problemas del sistema (IAyPS) y Prácticas laborales y seguridad en el lugar laboral (PLyST); la áreas que no apliquen dejarlas vacías
Celda X7 (Automática, no diligenciar) - Genera la máxima combinación para el nivel de valoración inherente
Celda Y7 (Automática, no diligenciar) - Genera el nivel inherente del riesgo
<b>Segunda parte -- Clasificación y efecto de los mitigantes preventivos; Diligenciar:</b>

A partir del mapa de riesgos, es posible definir políticas que permitan implementar acciones para mitigar los riesgos, esto puede ser minimizando las probabilidades de ocurrencia o minimizando el impacto del riesgo cuando este se materialice.

En la parte de consolidado de mitigantes preventivos (Controles y otros mitigantes) se encuentra:

Todos los controles preventivos son: En esta opción se puede calificar si todos los mitigantes preventivos son suficientes para la cobertura de todas las causas que generan el riesgo, pueden ser suficiente o no suficientes.

1. Clasificación del control:

- Preventivo: Cuando se aplica antes o al iniciar un proceso
- Detectivo preventivo: Cuando el control se aplica al finalizar el proceso

2. Tipo de control

- Automático:
- Manual soportado Ti:
- Manual:

**Tabla 13. Consolidado de mitigaciones preventivos (controles y otros integrantes)**

CONSOLIDADO DE MITIGANTES PREVENTIVOS (CONTROLES Y OTROS MITIGANTES)											
NOMBRE DEL CONTROL	MITIGA CAUSA(S)	CLASIFICACIÓN DEL CONTROL	TIPO DE CONTROL	MITIGA PROBABILIDAD EIR:				EFFECTIVIDAD DEL CONTROL	NO EFFECTIVIDAD DEL CONTROL	PROBABILIDAD INHERENTE	PROBABILIDAD RESIDUAL
Registrar el inventario documental a través de una base de datos para determinar la fecha de recepción de la información y los plazos de respuestas.	Ausencia de herramientas tecnológicas o fallas en las mismas y falta de controles.	Detectivo preventivo	Manual	PIP	APyE	IAyPS		SI		4	3

- La probabilidad inherente hace referencia en términos de probabilidad:

A-1

B-2

C-3

D-4

E-5

- La probabilidad residual constituye la mitigación de la probabilidad inherente según los mitigantes preventivos

A-1

B-2

C-3

D-4

E-5

También se relaciona la máxima probabilidad residual y el nivel residual, este último hace referencia al nivel resultante del riesgo después de aplicarse los controles.

Tabla 14. Escenarios de impacto

ESCENARIOS DE IMPACTO							
	No.	Daño y destrucción de Activos	Pérdida de Imagen Pública	Medio Ambiente	Administración de procesos, ejecución y entrega	Interrupción de las actividades y problemas del sistema	Prácticas laborales y seguridad en el lugar de trabajo
<b>Masivo</b>	5	Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales y otros acontecimientos.	Repercusiones gubernamentales a nivel político y pérdida de confianza del público.	Afectación ambiental irreparable en un área extensa, en áreas de uso recreativo, o en áreas de preservación de la naturaleza. - Requiere medidas de compensación por daños irreparables. - Violación constante a los límites legales o actos administrativos.	Afectación en el cronograma establecido para uno o varios de los objetivos primarios, generando una ampliación en las fechas para el cumplimiento de los mismos.	Procedimientos mínimos o nulos, ausencia de actualizaciones.	Una (1) Fatalidad

ESCENARIOS DE IMPACTO							
	No.	Daño y destrucción de Activos	Pérdida de Imagen Pública	Medio Ambiente	Administración de procesos, ejecución y entrega	Interrupción de las actividades y problemas del sistema	Prácticas laborales y seguridad en el lugar de trabajo
<b>Mayor</b>	4	Falta de medidas de seguridad físicas en los sitios neurálgicos de la entidad	Reportaje en múltiples medios y noticiarios en TV nacional por más de un día.	<p>Afectación ambiental dispersa o grave.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acciones de remediación en el largo plazo.</li> <li>- Violaciones prolongadas a los límites legales o actos administrativos.</li> <li>- Molestia generalizada de la comunidad registrada ante organismos gubernamentales.</li> </ul>	<p>Afectación el cronograma establecido para uno o varios de los objetivos primarios, generando una ampliación en las fechas para el cumplimiento de los mismos. Quejas: Se reciben múltiples quejas por mala gestión o faltas en la prestación del servicio de la entidad.</p>	<p>Escasez de procedimientos sin actualizaciones.</p>	<p>Incapacidad permanente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Afectan el rendimiento laboral por largo tiempo.</li> <li>- Daños irreversibles en la salud con inhabilitación seria sin pérdida de vida.</li> </ul>

ESCENARIOS DE IMPACTO							
	No.	Daño y destrucción de Activos	Pérdida de Imagen Pública	Medio Ambiente	Administración de procesos, ejecución y entrega	Interrupción de las actividades y problemas del sistema	Prácticas laborales y seguridad en el lugar de trabajo
<b>Moderado</b>	3	Falta de políticas, normas y procedimientos, para el adecuado manejo y mantenimiento de los diferentes equipos, por parte de los usuarios.	Artículos en prensa, televisión, internet, es decir, divulgación significativa por un día máximo.	Afectación ambiental localizada en predios vecinos y/o el entorno. - Acciones de remediación en el medio plazo. - Repetidas violaciones a los límites legales o actos administrativos. - Repetidas quejas registradas ante organismos gubernamentales.	Afectación en el cronograma establecido para uno o varios de los objetivos secundarios, generando una ampliación en las fechas para el cumplimiento de los mismos.	Procedimientos para áreas claves, actualizaciones periódicas.	Incapacidad temporal. - Lesiones que producen pérdida de tiempo. - Afectan el rendimiento laboral. - Efectos menores en la salud que son reversibles. - Limitación a ciertas actividades o requiere unos días para recuperarse completamente.

ESCENARIOS DE IMPACTO							
	No.	Daño y destrucción de Activos	Pérdida de Imagen Pública	Medio Ambiente	Administración de procesos, ejecución y entrega	Interrupción de las actividades y problemas del sistema	Prácticas laborales y seguridad en el lugar de trabajo
<b>Menor</b>	2	Daños superficiales a la estructura física de la empresa.	Circulaciones por internet y propaganda menor.	Acciones de remediación en el corto plazo. - No genera contaminación. - Una única violación a los límites legales o actos administrativos. - Una única queja registrada ante organismos gubernamentales.	Efecto menor en el alcance de los objetivos. Quejas: Se recibieron quejas por demoras en la prestación del servicio de la entidad fácilmente solucionables.	Procedimientos que cubren áreas claves y actualizarlos mensualmente	Lesión menor sin incapacidad. - Primeros auxilios. - Tratamiento médico. Enfermedades ocupacionales. - No afecta el rendimiento laboral.



ESCENARIOS DE IMPACTO							
	No.	Daño y destrucción de Activos	Pérdida de Imagen Pública	Medio Ambiente	Administración de procesos, ejecución y entrega	Interrupción de las actividades y problemas del sistema	Prácticas laborales y seguridad en el lugar de trabajo
<b>Insignificante</b>	1	Pérdida de información no relevante para la empresa y sus clientes.	Propaganda menor.	Acciones de remediación en el inmediato plazo. - No genera contaminación.	Efecto menor en el alcance de los objetivos. No genera quejas.	Procedimientos exhaustivos para cada situación y actualización diariamente	Lesión leve. - Atención en lugar de trabajo. - No afecta el rendimiento laboral.

En la anterior tabla se toman seis (6) posibles variables que se pueden ver afectadas en caso de materializarse algún riesgo operativo. Se establecen estas variables con el fin de poder realizar escenarios supuestos para evaluar los riesgos, la viabilidad, la exposición y sus posibles impactos. De esta manera, se pueden establecer los controles y mitigantes que deben evitar que el riesgo se materialice.

## 8. Conclusiones

- De los controles claves se observó que la mayoría de los controles son preventivos lo que es bueno para la empresa en términos de efectividad para mitigar riesgos y asegurar los resultados de los procesos; manteniendo la oportunidad de optimizar esta relación, es decir, continuar la transición de controles detectivos a preventivos.

- Los controles manuales en su mayoría presentan una importante oportunidad para mejorar la transición de controles de manuales a automáticos, teniendo en cuenta que los controles manuales representan una mayor exposición al error humano. Aunque se tienen controles con componentes de tecnología de información se podrían implementar para un mayor uso de herramientas tecnológicas y así lograr una disminución de alto riesgo falla de los controles

- Realizando un adecuado análisis del contexto estratégico, la pronta identificación de las amenazas y fuentes, el acertado estudio y valoración de los riesgos, así como la debida selección de métodos para su tratamiento y monitoreo, impediremos la materialización o generación de eventos que puedan afectar o impedir el normal desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- El nivel de riesgos será aceptado para aquellos eventos cuya calificación de riesgo inherente se encuentren en las categorías de medio o bajo y se tolerarán aquellos riesgos operacionales cuyo costo de controlar o tratar sea superior a la pérdida potencial que estos puedan ocasionar.

## Bibliografía

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LAS CUENTAS POR COBRAR. Cuentas Por Cobrar.

Disponible en: <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/cuentas-por-cobrar-presentation>

AGENCIA DE COBRANZA INTERNACIONAL Y SERVICIOS FINANCIEROS. Proceso del

factoraje. Disponible en: <http://www.fletesycobranza.com/proceso-del-factoraje/>

BANCO DE ESPAÑA. Guía para la elaboración de la matriz de riesgos. Disponible en:

[http://www.bde.es/f/webbde/INF/MenuVertical/Supervision/transparencia/ficheros/Guia\\_para\\_la\\_elaboracion\\_de\\_la\\_matriz\\_de\\_riesgos\\_ESP.PDF](http://www.bde.es/f/webbde/INF/MenuVertical/Supervision/transparencia/ficheros/Guia_para_la_elaboracion_de_la_matriz_de_riesgos_ESP.PDF)

BANCO METROPOLITANO. Factoraje. Disponible en: [http://www.banco-](http://www.banco-metropolitano.com.cu/index.php/index_banmet/Pagina/Factoraje/es)

[metropolitano.com.cu/index.php/index\\_banmet/Pagina/Factoraje/es](http://www.banco-metropolitano.com.cu/index.php/index_banmet/Pagina/Factoraje/es)

BANCO PROVINCIA. Sistema de gestión del sistema operacional. Disponible en:

[http://www.riesgooperacional.com/docs/sistema\\_de\\_gestion\\_de\\_RO.pdf](http://www.riesgooperacional.com/docs/sistema_de_gestion_de_RO.pdf)

CANO C., Miguel Antonio. UNITED STATES INTERAMERICAN COMMUNITY AFFAIRS.

El fraude y la estafa en los negocios. Disponible en: [http://interamerican-](http://interamerican-usa.com/articulos/Auditoria/Fraud-Estaf-Neg.htm)  
[usa.com/articulos/Auditoria/Fraud-Estaf-Neg.htm](http://interamerican-usa.com/articulos/Auditoria/Fraud-Estaf-Neg.htm)

CANO, Miguel; CASTRO, Rene M.; ESTUPIÑÁN, Rodrigo. Manipulación contable y fraude

corporativo. Disponible en: [http://interamerican-usa.com/articulos/Auditoria/Manip-Frad-](http://interamerican-usa.com/articulos/Auditoria/Manip-Frad-cont.htm)  
[cont.htm](http://interamerican-usa.com/articulos/Auditoria/Manip-Frad-cont.htm)

CELERITAS. Política de privacidad. Objeto y ámbito de aplicación. Disponible en:

<http://celeritastransporte.com/politica-privacidad/>

Cómo Funciona el Factoraje. Agosto 18, 2014. Disponible en:

<http://www.mexicoemprende.org.mx/como-funciona-el-factoraje/>

ENTREPRENEUR. Todo lo que necesitas saber sobre el factoring. Disponible en:

<https://www.entrepreneur.com/article/262388>

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto número 2669 de 21 de

Diciembre de 2012. Disponible en:

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2012/Documents/DICIEMBRE/21/DECRETO%202669%20DEL%2021%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202012.pdf>

PALMA RODRÍGUEZ, Carlos ¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo? Ciencias

Económicas 29-No. 1: 2011 / 629-635 / ISSN: 0252-9521. Disponible en:

<http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7061/6746>

SERVICIO NACIONAL DE SALUD ANIMAL. Instructivo para identificar, medir, controlar y

monitorear los riesgos operacionales. Disponible en:

<http://www.senasa.go.cr/senasa/sitio/files/120313060756.doc>

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS CHILE. Riesgo

operacional: Conceptos y mediciones. Disponible en:

[https://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion\\_8511.pdf](https://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_8511.pdf)

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Capítulo XXII Reglas Relativas a la

Administración del Riesgo Operativo. Disponible en:

[https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile21020&downloadname=ance048\\_06.rtf](https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile21020&downloadname=ance048_06.rtf)

## Anexos

### Anexo A. Encuesta

<b>Dependencia:</b>	<b>Fecha:</b> 10-06-2016
Área de riesgo	
<b>Funcionario:</b>	
Juan Camilo León Hoyos	
<b>Cargo:</b>	
Coordinador crédito y riesgo	
<b>Nombre del Proceso:</b>	
Contratación con la empresa cliente, la compra de derechos de crédito	
<b>Nombre del Subproceso:</b>	<b>No aplica:</b> <input checked="" type="checkbox"/>
<b>1- Objetivo del proceso:</b>	
Determinar las cuentas por cobrar que la empresa de factoraje va a aceptar, establecimiento de bases de solicitudes y verificación	
<b>2- Actividad del proceso en que podría presentarse la situación describir.</b>	
Cuando la empresa cliente envía los documentos a la empresa de factoraje	
<b>3- Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo.</b>	
Pérdida de documentación relevante en el proceso de factoraje, deterioro de los documentos de respaldo de la negociación	
<b>4- Agentes generadores de la situación de descrita (quién o, qué).</b>	
Personas a cargo de los procesos, por ejemplo analistas y auxiliares	

<p><b>5- Activos tangibles o intangibles afectados por la situación.</b></p> <p>Información, activos económicos, pérdida de imagen pública</p>
<p><b>6- Causas que permitieron que se generara la situación.</b></p> <p>Selección de personas no idóneas para el cargo a desempeñar, falta de levantamiento de procesos</p>
<p><b>7- Frecuencia de ocurrencia de la situación</b> (número de veces al año)</p> <p><input type="checkbox"/> <b>Alta</b> (Ocurre una vez al trimestre)      <input checked="" type="checkbox"/> <b>Baja</b> (Superior al Semestre)</p> <p><input type="checkbox"/> <b>Media</b> (Ocurre una vez al semestre)</p>
<p><b>8- Consecuencias de la materialización de la situación</b></p> <p>Representa una incidencia importante por ejemplo la pérdida de imagen pública y pérdidas económicas así como sanciones</p>

**9- Impacto de Materialización de la Situación.**

**Catastrófico** Demandas, sanciones por entes de control, imagen negativa de la entidad).

**Moderado** Quejas por mala gestión o falta en la prestación del servicio, investigaciones de los entes de control, comentarios negativos en los medios de comunicación de la entidad)

**Leve** Quejas por demoras en la prestación del servicio, recomendaciones de los entes de control, comentarios no favorables en los medios de comunicación

**10- Identifique el riesgo presentado en la situación**

Daño del documento por causas naturales o accidentes que pueden afectar en gran medida los procesos de la compañía.

**11- Con relación al control del riesgo:**

¿Existen tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo?    Sí  No

¿Se están aplicando en la actualidad?    Sí  No

¿Son efectivas para prevenir o mitigar el riesgo?    Sí  No



**12- ¿las tareas de control existentes están documentados en algún procedimiento?**

Si   No

**¿En cuál?** (Nombre) \_\_\_\_\_

(Código) \_\_\_\_\_

**13- Describa las tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo:**

Actualmente no se implementan estrategias de control pero podría ser el levantamiento de procesos, establecimiento de funciones, capacitación del personal entre otros.

**14- ¿Cuándo se deben aplicar las tareas de control?**

Antes de la actividad       Durante la actividad      Después  la actividad

**Anexo B. Decreto 2669 de 21 de Diciembre de 2012**