



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL”
PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

**“DISEÑO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS LEGALES EN LAS EMISORAS
DE TARJETAS DE CRÉDITO EN ECUADOR”**

AUTOR: JEAN CARLOS GARCIA TORO

TUTOR: EMILIO FLORES VILLACRES

GUAYAQUIL – ECUADOR

AGOSTO 2016

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL		
TÍTULO: Diseño de Administración de Riesgos Legales en las Emisoras de Tarjeta de Crédito en Ecuador.		
AUTOR: Ab. Jean Carlos García Toro	REVISORES:	
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	FACULTAD: Ciencias Administrativas	
CARRERA: Maestría en Administración de Empresas con mención en Negocios Internacionales		
FECHA DE PUBLICACIÓN: 29 de agosto de 2016	N° DE PÁGS.: 65	
ÁREA TEMÁTICA: La investigación de métodos y elementos que posibiliten diseñar una adecuada administración de riesgos legales en las Emisoras de Tarjeta de Crédito.		
PALABRAS CLAVES: Riesgo legal, identificación, evaluación, control, monitoreo, ambiente de control, mitigar, plan de implementación, contingentes, provisión. Cualitativo, cuantitativo, impacto, probabilidad.		
RESUMEN: En el trabajo que se presenta a continuación se investigó y analizó como propuesta el diseño de un modelo para administrar los Riesgos Legales en las compañías Emisoras de Tarjeta de Crédito en el Ecuador basado en la Gestión de Riesgos Operacionales. La inexistencia en el Ecuador de una adecuada cultura de identificación de Riesgos Legales, basándose en normas legales aún incipientes que rigen por obligatoriedad para las instituciones Financieras, entre ellas las empresas emisoras de Tarjetas de Crédito; sin embargo, existen otras, que no buscan adoptar como mejores prácticas, modelos para gestionar este tipo de riesgos que sería beneficioso para la consecución de los objetivos que se planteen. Este modelo se enmarca en la administración de los Riesgos Legales a nivel integral en base al Riesgo Operacional y las mejores prácticas nacionales e internacionales. Toma como referencia los principales factores adscritos a este riesgo como son: personas, procesos, tecnología de Información y eventos externos, con alcance a cada proceso, proyecto, producto e implicaciones por las acciones o decisiones acertadas o no, tomadas en una organización. La propuesta plantea un modelo de administración de Riesgos Legales, para específicamente identificar, medir, controlar y monitorear estos riesgos, en base a un método de análisis cuali-cuantitativo que permita tomar las acciones correctivas y la reducción significativa de los contingentes legales, provisiones excesivas a causa de la probable, posible, o remota materialización, al no ser gestionados oportunamente, por no contar con una cultura de mitigación, reducción, transferencia o aceptación de los riesgos.		
N° DE REGISTRO (en base de datos):	N° DE CLASIFICACIÓN: N°	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: 0983328285	E-mail: jean.carlosgt@hotmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN:	Nombre:	
	Teléfono:	

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del estudiante JEAN CARLOS GARCIA TORO, del Programa de Maestría/Especialidad de Administración de Empresas, especialización Negocios Internacionales, nombrado por el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas CERTIFICO: que el trabajo de titulación especial, titulado “DISEÑO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS LEGALES EN LAS EMISORAS DE TARJETAS DE CRÉDITO EN ECUADOR ”, en opción al grado académico de Magíster en Administración de Empresas, especialista en Negocios Internacionales, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

Atentamente

Ing. Emilio Flores Villacrés, MSc.

TUTOR

Guayaquil, 29 de agosto de 2016

DEDICATORIA

A Dios darme la oportunidad de terminar un capítulo más de perfeccionamiento académico.

A mi familia por la fuerza que me dieron para seguir adelante.

A mis hijos Camila y Piero, mi orgullo y motor para seguir creciendo profesionalmente y brindarles un mejor futuro.

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Ing. Emilio Flores Villacrés, Director de Tesis, por valioso aporte y recomendaciones en la elaboración de este documento.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

FIRMA**AB. JEAN CARLOS GARCÍA TORO****C.I. No. 0915638712**

CONTENIDO

INTRODUCCION	1
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
ÁRBOL DE PROBLEMA	3
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	4
PROBLEMA	4
CAUSA	5
JUSTIFICACIÓN	6
CAMPO DE ACCIÓN O DE INVESTIGACIÓN.....	7
OBJETO DE ESTUDIO	8
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVO ESPECÍFICO	9
NOVEDAD CIENTÍFICA	9

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 TEORIAS GENERALES	11
1.2 TEORÍA SUSTANTIVA	18
1.3 TEORÍA EMPÍRICA.....	21

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 METODOLOGÍA	24
2.2 MÉTODOS.....	26
2.3 HIPÓTESIS	26
2.4 UNIVERSO Y MUESTRA	27
2.5 CDIU – OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	28
2.6 GESTIÓN DE DATOS	31
2.7 CRITERIOS ETICOS DE LA INVESTIGACIÓN	32

CAPÍTULO III

RESULTADOS.....	33
------------------------	-----------

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN.....	46
-----------------------	-----------

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	62
Anexo 1.....	62
Anexo 2.....	62

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.....	3
FIGURA 2.....	21
FIGURA 3.....	37
FIGURA 4.....	38
FIGURA 5.....	45
FIGURA 6.....	52
FIGURA 7.....	53
FIGURA 8.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.....	28
TABLA 2.....	36
TABLA 3.....	40
TABLA 4.....	41
TABLA 5.....	42
TABLA 6.....	43
TABLA 7.....	43
TABLA 8.....	44

RESUMEN

En el trabajo que se presenta a continuación se investigó y analizó como propuesta el diseño de un modelo para administrar los Riesgos Legales en las compañías Emisoras de Tarjeta de Crédito en el Ecuador basado en la Gestión de Riesgos Operacionales. La inexistencia en el Ecuador de una adecuada cultura de identificación de Riesgos Legales, basándose en normas legales aún incipientes que rigen por obligatoriedad para las instituciones Financieras, entre ellas las empresas emisoras de Tarjetas de Crédito; sin embargo, existen otras, que no buscan adoptar como mejores prácticas, modelos para gestionar este tipo de riesgos que sería beneficioso para la consecución de los objetivos que se planteen. Este modelo se enmarca en la administración de los Riesgos Legales a nivel integral en base al Riesgo Operacional y las mejores prácticas nacionales e internacionales. Toma como referencia los principales factores adscritos a este riesgo como son: personas, procesos, tecnología de Información y eventos externos, con alcance a cada proceso, proyecto, producto e implicaciones por las acciones o decisiones acertadas o no, tomadas en una organización. La propuesta plantea un modelo de administración de Riesgos Legales, para específicamente identificar, medir, controlar y monitorear estos riesgos, en base a un método de análisis cuali-cuantitativo que permita tomar las acciones correctivas y la reducción significativa de los contingentes legales, provisiones excesivas a causa de la probable, posible, o remota materialización, al no ser gestionados oportunamente, por no contar con una cultura de mitigación, reducción, transferencia o aceptación de los riesgos.

Palabras claves: Riesgo legal, identificación, evaluación, control, monitoreo, ambiente de control, mitigar, plan de implementación, contingentes, provisión, Cualitativo, impacto, probabilidad.

ABSTRACT

The following work introduced as follows shows a research and analysis of the design proposal to administrate Legal Risks for the Credit Card issuing companies in Ecuador based on the Operational Risks management.

As in Ecuador does not exist a culture to identify Legal Risks, based on legal laws to rule Financial Institutions, among them Credit Card issuing companies, nevertheless there are other seeking to adapt better ways and role models to manage this kind of risks in benefit of the objectives proposed.

This role model is part of the Legal Risk integral base of an Operational Risk and better practices at a national and international level. Takes as references main factors as: person, process, Info technology and external events, reaching every process, project, product and the actions or decisions right or wrong taken within an organization.

The proposal offers a model for the administration of this Legal Risks specifically to identify measure and control this risks based on an analysis method qualitative and quantitative that allows to take the right actions and to reduce legal contingents, excessive provisions due a possible probable or remote materialization by not being managed on time as a result of this lack of culture to mitigation reduction and acceptance of risks.

Keyword: Legal risk, identification, evaluation, control, monitoring, environment of control, to mitigate, plan of implementation, quotas, provision. Qualitative, impact, probability.

ABREVIATURAS

SBE. - Superintendencia de Bancos del Ecuador

SCE. - Superintendencia de Compañías del Ecuador

ETC.- Emisoras de Tarjetas de Crédito

PCGA. - Principios de Contabilidad Generalmente aceptados

COSO. - Comité de Organizaciones Auspiciantes de la Comisión Treadway

ERM. - Enterprise risk management – Administración del riesgo empresarial

INTRODUCCION

Gestionar riesgos es un proceso que nunca termina y su principal característica es que es un proceso costoso. El lograr prever todos aquellos eventos que pueden ocasionar que la organización no cumpla con sus objetivos, es sin lugar a duda un reto empresarial que pocas organizaciones en el mundo están dispuestas a implementar.

Las Empresas al querer reducir la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras buscan formalizar y simplificar procesos y no muchas veces fortalecer los controles, dado a que el fin que persiguen es maximizar las utilidades, por lo que dejan de lado las mejores prácticas; no así las Instituciones Financieras y Emisoras de Tarjetas de Crédito, quienes fueron obligadas por el Órgano que las regula – Superintendencia de Bancos del Ecuador, a implementar gestiones orientadas al Riesgo tomando como referencia las Normas del Comité de Basilea.

En toda Organización el éxito de una adecuada administración de riesgos, es que esta se desarrolle desde arriba hacia abajo, con el objetivo de que la alta Gerencia conozca la operatividad a todo nivel, los aportes de propuestas viables, que permitan efectuar cambios importantes para mejorar la calidad en los servicios, introducir productos rentables, cambiar estrategias y reducir los eventos de riesgo que podrían atraer pérdidas financieras a la institución a causa de fallas o deficiencias que se presentan en los procesos, la tecnología, en las personas y en los eventos externos.

Una adecuada administración de los Riesgos, demanda mucha atención a la identificación de los Riesgos Operacionales y al Riesgo Legal, permitiendo la optimización de los recursos, la reestructuración de los procesos, así como determinar la brecha existente, luego de alertar del posible impacto financiero y la probabilidad de materialización de un evento de riesgo, situación que requerirá de tratamiento y por lo que la Dirección debe tomar acciones

preventivas y/o detectivas en las Instituciones Financieras, Compañías Emisoras de Tarjetas de Crédito y en cualquier empresa del Ecuador.

Es necesario conocer las condiciones en que se ejecutan los procesos estratégicos, los que generan valor, e inclusive los procesos de apoyo, para de esta forma determinar la incidencia Legal, y su afectación a las utilidades de Un negocio, las que podrían inclusive perjudicar el buen nombre si la gestión efectuada por este riesgo, no proporciona seguridad razonable ante situaciones de potencial criticidad que afecte a los stakeholder.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Esta propuesta de Diseño de Administración de Riesgos Legales se realizará principalmente para las Compañías Emisoras de Tarjeta de Crédito en Ecuador, en cualquier jurisdicción ubicada dentro del territorio nacional; cabe mencionar que en la actualidad la única compañía Emisora de Tarjeta de Crédito activa es INTERDIN S.A. regulada por la Superintendencia de Bancos del Ecuador, las demás compañías que emiten tarjetas de crédito lo realizan en función de un crédito directo con esta empresa, controlada por la Superintendencia de Compañías, quien no ha expedido resolución alguna, con la obligatoriedad de gestionar los riesgos.

Este diseño podrá ser utilizado en las ETC, mientras se mantenga vigente los permisos para operar de forma independiente; y a su vez cualquier empresa que busque adecuar una Administración de Riesgos Legales, utilizándola de acuerdo a sus necesidades, evitando contingentes de orden legal que afecte su la imagen y operatividad.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

TEMA: Diseño de Administración de Riesgos Legales en las Emisoras de Tarjeta de Crédito en Ecuador.

ÁRBOL DE PROBLEMA

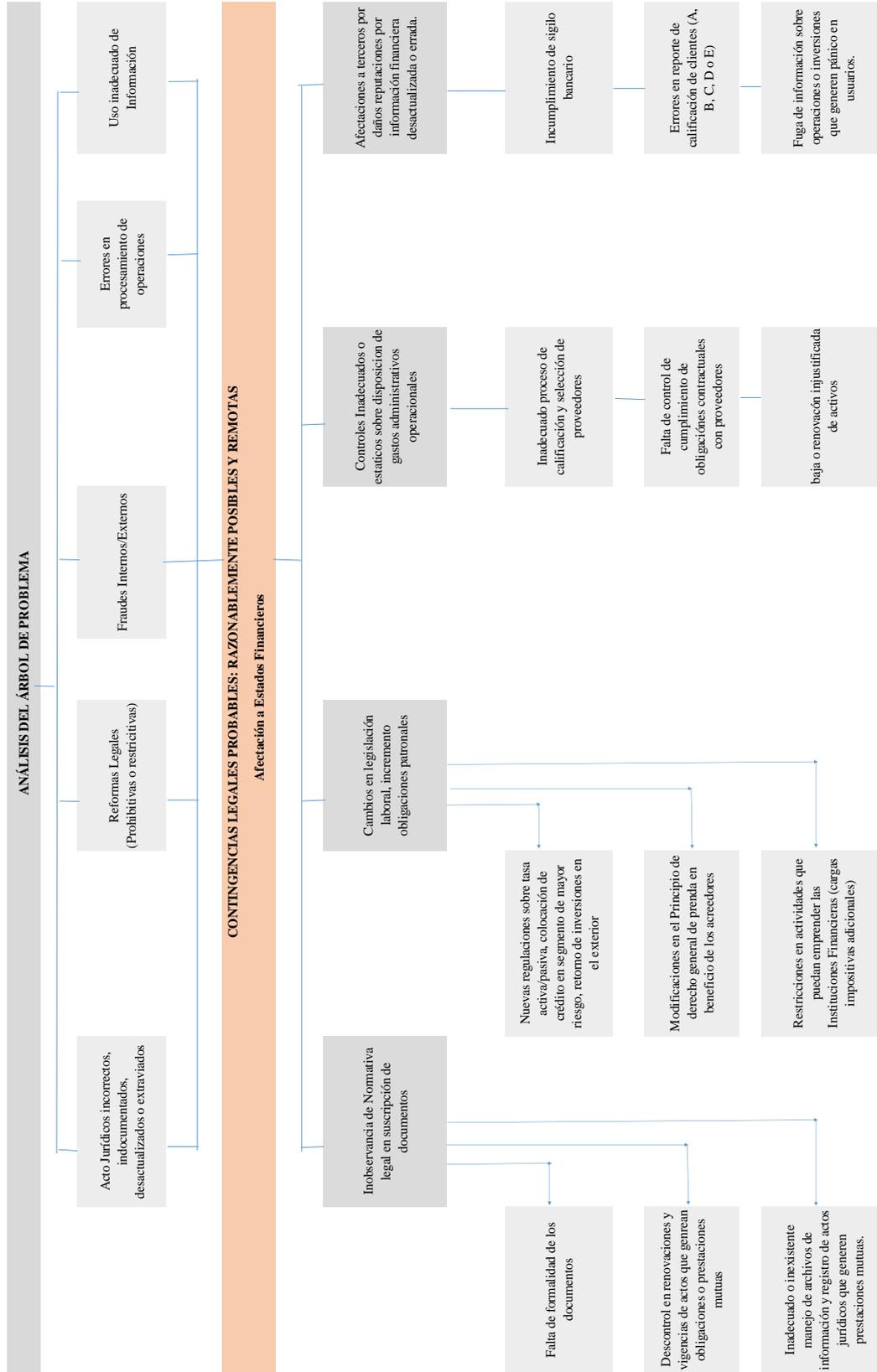


Figura N°1: Árbol de Problemas.
Elaborado por: Ab. Jean Carlos García T.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo gestionar los riesgos Legales a través de un diseño de administración de los mismos, en las compañías Emisoras de Tarjeta de Crédito del Ecuador?

PROBLEMA

El problema en el que se centra esta investigación son los contingentes legales, mismas que tienen una factibilidad en su realización como: a) probables, b) razonablemente posibles y c) remotos, que afectan a los Estados Financieros en las Compañías Emisoras de Tarjeta de Crédito en Ecuador, al no contar con un diseño de Administración de Riesgos Legales.

PROBLEMA

Las compañías ETC en el Ecuador, no evidencian procedimientos adecuados en la operatividad, problemática a la que se suma la falta de maduración en la normativa aplicable a los Riesgo Legales, así como la falta de una Administración adecuada de este tipo de riesgos; inexistencia, ineficiencia, desconocimiento o informalidad de controles, derivarán en contingentes que pueden afectar significativamente el patrimonio de una empresa. Aunque por normativa debió gestionarse la implementación de esta gestión a partir del año 2008, estas no terminan de implementarse.

De acuerdo a lo indicado mencionamos las principales causas que originan el problema investigado:

- Documentación inexistente o incompleta para exigir el cumplimiento de obligaciones, reducir determinaciones tributarias, demandas laborales en contra de.
- Ejecución ineficiente de tareas por desconocimiento, falta de motivación incumplimiento de normas internas.

- Inadecuada Gestión para controlar el cumplimiento y requerimiento de los Organismos de Control, originando sanciones (administrativas, judiciales, fiscales).
- Falta de metodología y Manual de procedimientos para administrar los Riesgos Legales en la institución.

CAUSA

Las principales causas que originan este problema son los constantes errores en el procesamiento de operaciones por desconocimiento o mala práctica, incumplimiento de obligaciones contractuales y laborales, no contar con personal especializado, no estar actualizado en cuanto a temas contables, tributarios y normativos, no contar con procesos definidos, no cumplir con las normas legales, manejo inadecuado de la información, hace sensible el cometimiento de fraudes, afectaciones a clientes, proveedores, que inclusive devengan en daños reputacionales y detrimento del patrimonio institucional, lo que es ocasionado por determinados factores de riesgo como los son las personas, procesos, tecnología de información y eventos externos.

Es conocido que las incidencias legales no son tratadas de forma oportuna, sino cuando el problema ha traído consecuencias, por lo que las repercusiones se hacen visibles; el desconocimiento de los riesgos no permite tomar conciencia del potencial impacto que podría causar.

EFEECTO

Los efectos que genera este modelo de negocio son eventuales responsabilidades indemnizatorias o compensatorias que afecten el patrimonio de la empresa motivado por

demandas o exigencias de clientes, trabajadores, proveedores o terceros que se consideraren afectados por cualquier evento de riesgo legal, considerando las constantes reformas legales o reglamentarias que no promueven una seguridad jurídica para el desempeño de la actividad comercial y financiera, restringiendo la actividad o negocio, o promoviendo reformas laborales que afectan los costos de las empresas.

Otro de los efectos negativos que ocasiona este problema es la desconfianza que genera, ante clientes al revelarse en los estados financieros o fuera de ellos los contingentes legales, lo que inclusive, disminuye las oportunidades de negocio en caso de querer incursionar en captación de recursos.

JUSTIFICACIÓN

Las empresas de Tarjeta de Crédito en Ecuador requieren de un sistema de Administración de Riesgos y dentro de éste, el de Riesgo Legal, debido a que como en todo modelo de negocio constantemente se realizan actos jurídicos que traen intrínseco el manejo de información documental o digital que pudieran derivarse en información incorrecta, problemas de falta de documentación, o estar desactualizada o extraviada ocasionando perjuicios a clientes o terceros; por reformas prohibitivas que impidan el crecimiento del negocio; despidos; errores en procesamiento operacionales que afecten a clientes o a la institución; en relaciones de incumplimiento con proveedores o a clientes; fraudes, entre otros; contingente que afecta en provisiones, pérdidas, o daño en la reputación inclusive.

En Ecuador la cultura de riesgos legales no madura, necesitando ampliar el enfoque actual debido a la propia dinámica del negocio; los PCGA determinan el tratamiento contable de las Contingencias que envuelven incertidumbre sobre posibles pérdidas, clasificándolas en probables, razonablemente posibles y remotas, es ahí donde recaen parte de los riesgos

legales y cuya determinación en los Estados Financieros se hace necesaria para que su peso no pueda en algún momento impactar drásticamente en la situación de las ETC en particular, y de cualquier empresa en general.

Muchas demandas laborales o por fraudes internos pueden llegar a alcanzar valores significativos que sumados pudieren afectar gravemente el patrimonio de la empresa, considerando las garantías constituciones consagradas en nuestra legislación, así como eventuales demandas DAÑO MORAL que pueden ser de desproporcionada cuantía al tratarse de protección de derechos subjetivos de difícil cuantificación. No obstante, el contingente legal por demandas no es el único que debe ser cuantificado como efecto negativo, también aquel que pudiere ocasionar la suspensión o paralización del negocio motivado por clausuras o aplicaciones de sanciones pecuniarias, o el no poder ejercer un derecho al carecer de los documentos soportes o permisos que imposibiliten la defensa de un derecho o posición, todos estos constituyen riesgos legales con efectos económicos directo o indirecto.

CAMPO DE ACCIÓN O DE INVESTIGACIÓN

El Área Jurídica y de Riesgos – Operativo y Legal, debe manejar conocimientos integrales, en las normas legales, términos administrativos, contables, financieros y del negocio, previniendo o mitigando las contingencias que aportarán a la toma de decisiones, por lo que deberá poner mayor atención a temas relacionados principalmente a:

- Indemnizaciones: daño moral, injurias calumniosas, daños y perjuicios, Incumplimientos en contratos con proveedores, personal, clientes y comercios.
- Pérdida del nombre comercial-Propiedad Intelectual.
- Multas y Sanciones por los entes de Control.
- Determinaciones Tributarias.
- Indemnización a clientes, a comercios.

- No poder ejercer un derecho por falta de documentación, habilitaciones o permisos.
- Multas de Franquicias.
- Participación de Accionistas en negocios distintos al financiero.
- Vinculación de Accionistas o miembros de Directorio en operaciones de crédito de grupos económicos.
- Entre otras, no sin considerar el cumplimiento normativo de las Leyes Ecuatorianas, PCGA, poniendo en práctica las mejoras prácticas Internacionales de Administración del Riesgo.

OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio de un diseño de Administración del Riesgo Legal para las compañías ETC en Ecuador, se basa en que en la actualidad la identificación de los eventos de riesgo producto de errores o acciones, sin medir las consecuencias o la falta de fortalecimiento del control interno, han permitido que clientes interpongan demandas onerosas, soliciten justificación de transacciones o desacuerdo en acciones ante el Defensor del Cliente, que en un alto porcentaje los favorece; se presentan empleados que solicitan indemnizaciones dentro o fuera de lo previsto por Ley de acuerdo a la circunstancias; comercios que realizan acciones no permitidas, fraudes internos o externos, multas y sanciones, determinaciones tributarias, vencimiento y castigo de operaciones por falta de gestión, pérdida de la documentación y errores que impidan su cobro, siendo evidente y necesario que este tipo de empresas busquen alternativas que acepten, reduzcan, mitiguen o transfieran el riesgo, a la vez que implementen mejoras en los procesos, fortalezcan los controles, optimicen recursos y minimicen el riesgo; dentro de estas mejoras a la gestión, será necesaria la formalización de las acciones en un Manual de Procedimientos, puntualizando las actividades que deben seguirse en la

administración de los Riesgos Legales, previo a la aprobación de las instancias pertinentes, tanto del diseño de la metodología como del manual.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de Administración de Riesgos Legales, que permita identificar, evaluar, controlar, monitorear los eventos que podrían tener una importante incidencia en los Estados Financieros por la inobservancia a factores de riesgo y normas legales que acarreen un contingente actual o a futuro.

OBJETIVO ESPECÍFICO

- Determinar una metodología propia de Riesgo Legal en concordancia con lo dispuesto en normativas legales vigentes, tomando como referencia las normas internacionales y sus mejores prácticas.
- Proponer a las Compañías de Tarjeta de Crédito en Ecuador y demás empresas un modelo de Administración de Riesgo Legal que permita identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos a los que estén expuestas, gestionando la mitigación, reducción, transferencia o aceptación que impida incurrir en onerosas provisiones o pérdida que afectaría a la consecución de los objetivos planteados.
- Establecer los principales riesgos legales a los que están expuestas las compañías de Tarjetas de Crédito en el Ecuador y demás empresas, con alcance a todos los procesos y sugerir el tratamiento a seguir.

NOVEDAD CIENTÍFICA

El aporte de esta investigación será para beneficio de las empresas emisoras de tarjetas de crédito en Ecuador, así como aquellas casas comerciales que se encuentren en procesos de titularización y ofrecen crédito directo a través de la emisión de tarjetas para este efecto, con

el fin de que implementen una gestión adecuada de administración de riesgos legales, contribuyendo al beneficio común de las partes interesadas (Stakeholder), la consecución de los objetivos estratégicos institucionales y al fiel cumplimiento de los marcos legales, sin perjuicio de que estas prácticas también pudieran ser implementadas en cualquier empresa comercial adecuándolas a las condiciones particulares de cada negocio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 TEORIAS GENERALES

Definición de Riesgo

SBE, Resolución JB-2004-631, *“Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones.”*

Administración de Riesgos

SBE, Resolución JB-2004-631, *“Es el proceso mediante el cual las instituciones del sistema Financiero identifican, miden, controlan, mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentren bajo su control y administración.”*

Riesgo Operativo

SBE, Resolución JB-2005-834, *“Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a ventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos exyernos imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación. Agrupa una variedad de riesgos relacionados con deficiencias”*

Riesgo Legal

SBE, Resolución JB-1202-2008, *“Es la probabilidad de que una institución del sistema financiero sufra pérdidas directas o indirectas; de que sus activos se encuentren expuestos a*

situaciones de mayor vulnerabilidad; de que sus pasivos y contingentes puedan verse incrementados más allá de los niveles esperados, o de que el desarrollo de sus operaciones enfrente la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven de la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control, dentro de sus respectivas competencias; o, en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas; o de la deficiente redacción de los textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario de negocio, o porque los derechos de las partes contratantes no han sido claramente estipuladas.”

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Boletín Asesoría Gerencia, PWC, 2008

“La posibilidad de ser sancionado, multado u obligado a pagar daños punitivos como resultado de acciones supervisoras o de acuerdos privados entre las partes”.

Riesgo de Reputación

SBE, Resolución JB-2004-631 *“Es la posibilidad de afectación del prestigio de una institución del sistema financiero por cualquier evento externo, fallas interna hechas públicas, o al estar involucrada en transferencias o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad.”*

Coso

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *“Es una iniciativa conjunta de las cinco organizaciones del sector privado que se dedica a proporcionar el liderazgo de pensamiento a través de la elaboración de marcos y orientación sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude.”*

Coso I

Internal Control - Integrated Framework (COSO I), 1992 *“Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, Fiabilidad de la información financiera y Cumplimiento de la leyes y normas que sean aplicables”*

Coso II ERM

Enterprise Risk Management -Marco Integrado (Informe COSO II), *“La Gestión de Riesgos en las organizaciones es un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su Dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro de lo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.”*

Administración y control

Administración

Henry Fayol, *"Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar."*

F. Morstein Marx, *"Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva" ... "es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito."*

M. Fernández Escalante, *"Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes."*

A. Reyes Ponce: *"Es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."*

Control

George R. Terry, 1993 *“Proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo, y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se realice de acuerdo a lo planeado”.*

Tarjeta de crédito

SBE, JB-2012-2225 *“se entenderá como “tarjeta de crédito” el documento emitido por una institución financiera o de servicios financieros autorizada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que le permita a su titular o usuario, disponiendo de una línea de crédito concedida por el emisor, adquirir bienes o servicios en establecimientos que, mediante un contrato, se afilian a un sistema, comprometiéndose por ello a realizar tales ventas o servicios”.*

Fariña Juan, 1999, *“la tarjeta de crédito es un documento nominativo, legítimamente, intransferible, cuya finalidad es permitir al usuario beneficiarse con la facilidad de pago pactadas con el emisor y las resultantes del contrato celebrado entre éste y el proveedor del bien o servicio requerido por aquél. La empresa emisora de la tarjeta estipula con el cliente la apertura de un crédito a su favor, a efectos de que éste adquiera bienes o servicios en determinados establecimientos adheridos al sistema con los cuales, a su vez, la empresa tiene pactada una respectiva comisión.*

Grupos de interés

Leonard Goodstein, Timothy Nolan y J. William Pfeiffer, Applied Strategic Planning, 1993 define a este grupo indicando que *“Son todos aquellos individuos, grupos u organizaciones que recibirán el impacto o estarán interesados en el plan estratégico de la*

Organización. Deben ser identificados y sus intereses deben ser determinados (es decir, cómo sus recursos, situación, libertad de acción, relacionamientos y actividades pueden - desde su punto de vista - ser afectados por los cambios en la orientación de la organización). Generalmente incluyen empleados (incluyendo gerentes), clientes y consumidores, proveedores, gobiernos, sindicatos, acreedores, propietarios, accionistas y miembros de la comunidad que creen tener un interés (stake) en la organización, independientemente de que esa creencia sea exacta o razonable. “

Estados Financieros

Diego Baena Toro, Ecoe Ediciones, 2014 *“Son aquellos que se preparan al cierre de un período para ser conocidos por usuarios indetermnados, y con el ánimo principal de satisfacer el interés común con el público en evaluar la capacidad de un ente económico para generar flujos favorables de fondos.”*

Activo

Diego Baena Toro, Ecoe Ediciones, 2014 *“Es la representación financiera de un recurso obtenido por el ente económico, como resultado de eventos pasados, y de cuya utilización se espera que fluyan beneficios económicos futuros para la empresa; se refiere a todo aquello que le pertenece a la empresa, y se clasifican según su grado de liquidez; es decir, la factibilidad con la que se pueden convertir en efectivo”.*

Pasivo

Diego Baena Toro, Ecoe Ediciones, 2014 *“Son la representación financiera de una obligación presente de la empresa; es derivada de eventos pasados y se reconoce que en el futuro se deberá transferir recursos o proveer servicios a otros entes económicos. Es todo lo que la empresa debe.”*

Patrimonio

Diego Baena Toro, Ecoe Ediciones, 2014 *“Es el valor residual de los activos del ente económico, después de deducir todos sus pasivos. Es el valor de lo que le pertenece al empresario en la fecha de realización del balance.”*

Activo Contingente

NIC 37, 2012 *“Un beneficio económico posible que surge de sucesos pasados, cuya existencia ha de ser confirmada sólo por la ocurrencia o, en su caso, por la falta de ocurrencia de uno o más eventos inciertos en el futuro que no están enteramente bajo el control de la entidad.”*

Pasivo Contingente

NIC 37, 2012 *“Una obligación posible surgida por un hecho pasado y cuya existencia se confirmará por la ocurrencia de un evento fuera de control de la empresa.”*

NIC 37, 2012 *“Una obligación presente surgida por un hecho pasado que no se ha reconocido en la contabilidad porque carece de valoración fiable y no es probable que la empresa se desprenda de recursos.”*

Provisiones

NIC 37, 2012 *“Es un pasivo en el que existe incertidumbre acerca de su cuantía o vencimiento. Vulnerabilidades”*

Actos societarios

SBE, Resolución JB-1202-2008, *“Son todos aquellos procesos jurídicos que debe realizar la institución en orden a ejecutar y perfeccionar las decisiones de la junta general de accionistas o asamblea general de socios o representantes, según sea del caso, y del directorio o cuerpo colegiado que haga sus veces, necesarios para el desenvolvimiento societario de la institución del sistema financiero, atenta su naturaleza jurídica”*

Gestión de crédito

SBE, Resolución JB-1202-2008, *“Es el conjunto de actividades que debe ejecutar la institución del sistema financiero relacionadas con el otorgamiento de operaciones crediticias. Se inicia con la recepción de la solicitud de crédito y termina con la recuperación del valor prestado, sus intereses y comisiones. Incluye la gestión de recuperación de cartera tanto judicial como extrajudicial, la misma que debe proseguir aún cuando la operación crediticia hubiere sido castigada”.*

Operaciones del giro financiero

SBE, Resolución JB-1202-2008, *“Es el conjunto de actividades o procesos que realiza la institución del sistema financiero para la ejecución de operaciones propias del giro financiero, distintas a la gestión de crédito.”*

Actividades complementarias de las operaciones del giro financiero

SBE, Resolución JB-1202-2008, *“Es el conjunto de actividades o procesos que debe ejecutar la institución del sistema financiero que sin ser propias del giro financiero, son necesarias para el cumplimiento y desarrollo de su objeto social.”*

Cumplimiento legal y normativo

SBE, Resolución JB-1202-2008, *“Es el proceso mediante el cual la institución del sistema financiero controla que sus actividades y sus operaciones se ajusten a las disposiciones legales y normativas vigentes, así como la capacidad de adecuarse rápida y efectivamente a nuevas disposiciones legales y normativas.”*

1.2 TEORÍA SUSTANTIVA

La conceptualización del riesgo es un fenómeno histórico reciente (Beck, Ulrich, 1998). Las ideas modernas sobre el riesgo están enraizadas en el sistema de numeración indoarábigo, que llegó a Occidente entre setecientos y ochocientos años atrás (Bernstein, 1996). El riesgo, además no puede ser entendido en propiedad, sin la teoría de la probabilidad desarrollada durante el renacimiento. Hoy, el concepto de riesgo es el elemento fundamental de la llamada gestión del riesgo, expresión con la que se hace referencia al conjunto coordinado de

actividades para dirigir y controlar una organización en relación con sus riesgos potenciales (ISO, 2002). En años recientes, se ha observado una creciente preocupación por la gestión del riesgo en muchas disciplinas, en el caso de sectores como la administración de empresas (COSO, 2004) y la banca (Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria 2006, en adelante Basilea II) que han desarrollado marcos específicos para dominar este riesgo.

En derecho, el primer uso de la teoría de probabilidad data de la disertación de Leibniz en 1665 (Bernstein 1996:57). Sin embargo, aun hoy, tenemos dificultades con la relación entre el riesgo y el derecho. No solo necesitamos entender como el derecho debe lidiar con el riesgo (p. ej. Steele 2004), adicionalmente, la gestión de riesgo empieza ya a exigir la aplicación de sus métodos al trabajo de asesoría legal. (p. ej., McCormik, 2006; Wahlgren, 2003; Keskitalo 2000). No obstante hasta ahora, las metodologías para la gestión del riesgo legal siguen “en su infancia” (Burnett,2005).

La denominada gestión del riesgo legal puede ser definida como una metodología conformada de actividades direccionadas a la administración de un grupo específico de riesgos: a) riesgos legales y b) riesgos que pueden ser tratados por medios legales (Mahler and Bing, 2006). El riesgo legal es, por tanto, un elemento fundamental de la GESTIÓN DEL RIESGO LEGAL, aunque el término es usado en la práctica de formas diferentes, lo que amerita otro tipo de análisis.

En palabras la biblioteca jurídica escrita por Alain Casanovas menciona a los Riesgos Legales en la empresa, donde se refiere a lo indicado por (Kaplan, 2000 y Norton, 1997) “Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos”; el Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (COSO) aborda en su sistema integrado de gestión del riesgo, cuando señala que cada vez es más latente que las empresas necesitan una red robusta para identificar, valorar y gestionar el riesgo, por lo que

es claro que, no pasan inadvertidos para COSO los riesgos relacionados con el cumplimiento de leyes y regulaciones, cuando los incluye como objetivos de la empresa bajo la categoría de objetivos de compliance. Las amenazas que se derivan del incumplimiento de obligaciones legales y contractuales deben tenerse en consideración a efectos de disponer de un mapa integral de riesgos, así como su identificación y valoración a través de un sistema de gestión, que permita luego maniobrarlos en forma adecuada. Las empresas que operan en Sectores regulados suelen equiparar el control de los riesgos legales únicamente al monitoreo de cumplimientos de la reglamentación que rige a su actividad; su nivel de sensibilización con esta materia es lógico, por cuanto el incumplimiento de tales regulaciones les puede reportar sanciones administrativas significativas o incluso la intervención o paralización de su actividad por parte del órgano regulador correspondiente. El comité de Basilea Establece como tipos de riesgo los siguientes:

Tipos de Riesgo

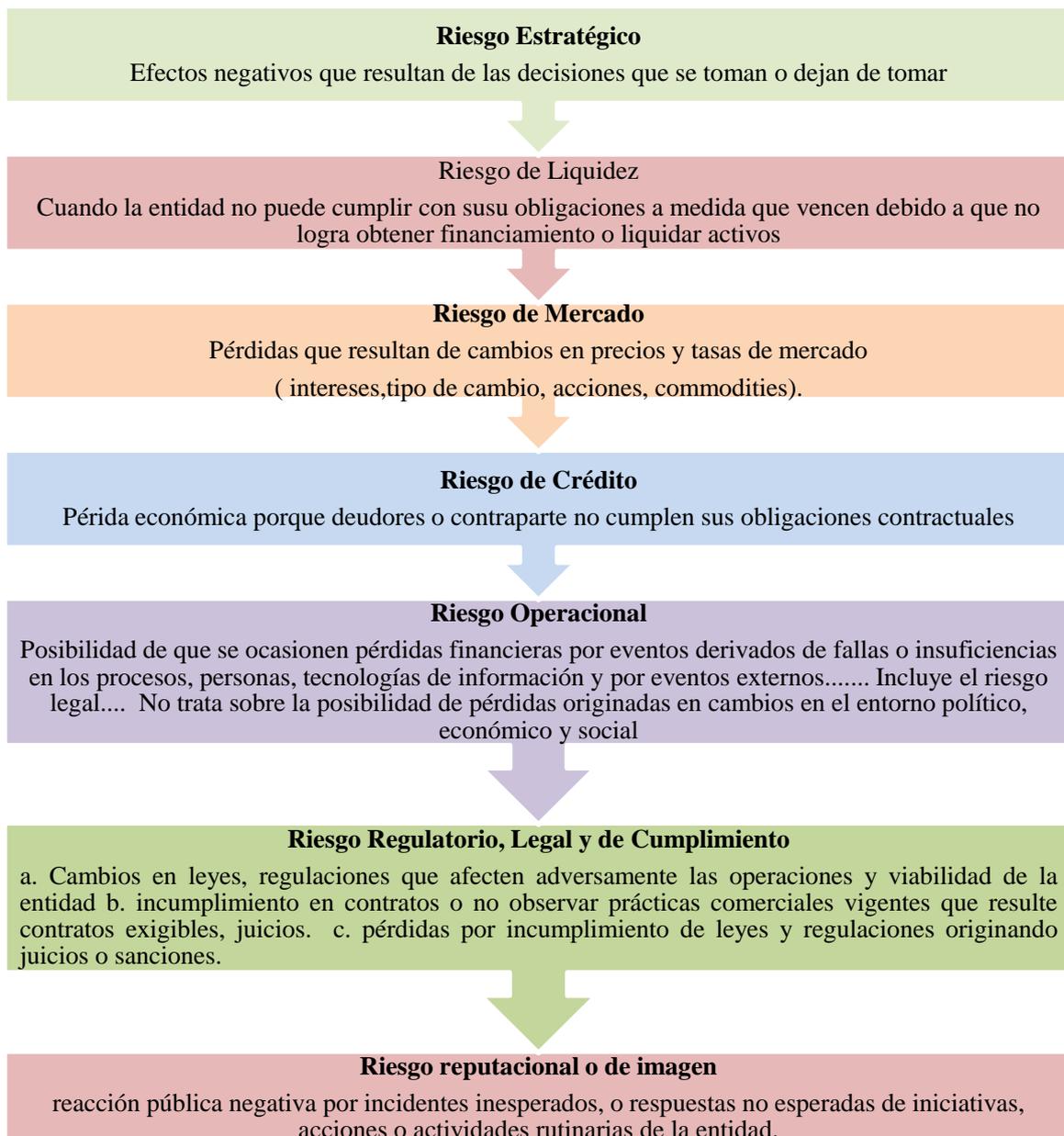


Figura No. 2: Tipos de Riesgo que enfrentan las empresas
 Elaborado por: Ab. Jean Carlos García T.

1.3 TEORÍA EMPÍRICA

Existen varios autores de trabajos de investigación que hablan sobre la administración de riesgos, por ejemplo en una de las tesis de fin de grado para la Universidad Carlos III de Madrid, (Pérez Hugalde Antonio, 2010) se propone un análisis integral de riesgos

operacionales y su aplicación en una empresa de ingeniería; así señala que dentro del contexto de la misión corporativa, la Gerencia establece la visión estratégica y la manera de llevarla a cabo, fijando objetivos alineados a la empresa; por lo tanto el objetivo de la gestión de riesgos está orientada a lograr que se cumplan los objetivos marcados por la dirección dividiéndose en cuatro categorías: estratégicos, operacionales, reporting, legales y añadió salvaguardar los recursos de la empresa en todo el sentido de la palabra.

Por otro lado en la tesis “Diseño de Modelo de Implementación de una gestión eficiente de administración de riesgos operativos en la cadena de valor de Pacificard”, (Zevallos Plaza María, 2007), hace referencia a que el mundo entero ha entrado en una alta preocupación sobre los riesgos operacionales y sus controles, que aunque ya se conocían no se había tomado la atención que requerían, es ahora cuando gracias a los acuerdos publicados por el Comité de Basilea I y II los organismos reguladores de cada país han tomado conciencia de la importancia de implementar principios y recomendaciones para gestionar los riesgos. El análisis moderno de los riesgos indica que éstos se relacionan con la planificación estratégica que se vincula con la misión, visión, objetivos de la empresa. La Administración de riesgos es un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados aplicado a todas las etapas de la vida de una actividad, función, proceso, proyecto, producto o activo, de una forma que les permita a las organizaciones minimizar las pérdidas y maximizar las oportunidades, criterio compartido y que permitió abordar este tema que aún no ha sido indagado en su totalidad.

Existe otra tesis presentada con el tema “El riesgo legal derivado de la implementación del sistema de constitución de compañías en línea”, (Rosero Tobar Erika, 2015), hace referencia a los términos ex-ante, el que significa antes del suceso, y por tanto comprende un control

preventivo que busca garantizar se produzca un hecho o se alcance un objetivo previsto, en el caso del Derecho que se concrete el acto jurídico en forma adecuada y válida; en cambio el control ex post (después del suceso), implica la verificación del grado de cumplimiento de una ley, disposición, norma, procedimiento, o del logro de objetivos y metas formuladas (Birnberg, 2009, pág. 36).

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 METODOLOGÍA

La propuesta de investigación utiliza el modelo de análisis cuali-cuantitativo de Gestión de Riesgos Corporativos COSO ERM, las Normas Legales Ecuatorianas y las mejores prácticas internacionales, utilizando como herramientas de recolección de datos cuestionarios, entrevista, lluvia de ideas, entre otras, influenciadas por la necesidad de la organización, sus objetivos particulares, sus productos, servicios y los procesos o prácticas específicas empleadas.

En el Ecuador por cumplimiento normativo en las instituciones del sistema financiero, es de suma importancia conocer y evaluar los tipos de riesgos a los que se enfrenta y entre estos el riesgo legal, con el fin de obtener una matriz de riesgo institucional, agrupándolos por factores que la afecten y por tipo de riesgo. Posteriormente se requiere medir y controlarlo, mediante la implementación de técnicas, herramientas, políticas y procesos. Una vez se haya efectuado el análisis integral, se podrá determinar el nivel de tolerancia o aversión al riesgo que los Directivos están dispuestos a sumir, los cálculos del capital para cubrirlo, y el aseguramiento de rendimientos sobre el capital invertido, a los accionistas.

La administración del riesgo es un proceso continuo que requiere de actividades que se ejecuten de manera secuencial, las que deberán soportar las decisiones tomadas por la Administración y que contribuirán a comprender y tratar los riesgos en base a la consecución de los objetivos mediante el análisis de la probabilidad de ocurrencia y su impacto económico directo o indirecto.

Para el diseño de una administración de riesgos legales, es necesario conocer las prácticas que la empresa ejecuta, para lo que se empleará la técnica de recolección de datos mediante el uso de un cuestionario con preguntas. **ANEXO 1**

Indagaremos si la compañía cuenta con una administración de riesgos Integrales, en caso de no contar con esta gestión, se iniciará con el conocimiento de la empresa y se desarrollará un diagnóstico inicial para determinar entre otras cosas, el tiempo que tomará implementar la gestión, para luego de esto crear un cronograma de actividades a cumplir en el transcurso del tiempo, que incluye los requerimientos mínimos exigidos por norma. En caso de contar con la gestión integral de riesgos y de no manejar adecuadamente los riesgos legales, se procederá con sugerir el diseño para administrarlos, refiriéndose a conocer los principales riesgos que se podrían materializar y el tratamiento que deben seguir.

Es importante tener claro que una adecuada gestión de los riesgos en la empresa, entre otras cosas:

- Crea valor para la organización
- Desarrolla nuevas oportunidades de negocio
- Ayuda en la toma de decisiones
- Aumenta la posibilidad de alcanzar todos sus objetivos
- Hace a la organización más transparente
- Anima a crear un clima de gestión más dinámico
- Ayuda a mejorar la calidad de los procesos
- Se mantiene alerta ante nuevos riesgos que puedan surgir

- Aumenta la capacidad de su análisis estratégico, descubriendo nuevas oportunidades y amenazas.
- Orienta a que se cumpla con las normas y los códigos de buen gobierno, especialmente en organizaciones cotizadas.
- Aumente la robustez de su sistema de gestión.
- Aumente la confianza que los accionistas depositan en la capacidad de los gestores
- Reduzca los costes internos al reducir actividades innecesarias o inventarios
- Mejora los controles internos de la organización.

2.2 MÉTODOS

Teóricos y empíricos

El método más adecuado a utilizar para el desarrollo de la presente investigación, es la administrativa (Modelo I), tomando como base de investigación la documental y el teórico inductivo-deductivo, debido a que por el planteamiento y formulación del problema, se efectuó el análisis de las causas y efectos que originan el problema sujeto de estudio, determinando las conclusiones a las que dio lugar la investigación realizada. Adicionalmente se utilizó el método empírico en cuanto a la observación verificando y comprobando las teorías.

2.3 HIPÓTESIS

Si se implementará el diseño de administración de Riesgos Legales en las compañías emisoras de tarjeta de crédito en el Ecuador permitiría que los Directivos conozcan y

gestionen los riesgos identificados y medidos con alcance a toda la Organización, reconociendo la inclinación por el riesgo que deseen asumir, mitigando las brechas y reduciendo las posibles pérdidas que afectan a la consecución de los objetivos planteados.

Variable Independiente

- Diseño de Administración de riesgos Legales en las compañías emisoras de tarjeta de crédito.

Variable Dependiente

- La reducción de las pérdidas y provisiones por contingentes legales, la toma de acciones preventivas, correctivas, una adecuada utilización de los recursos y cumplimiento normativo o implementación de mejores prácticas que aseguren el fortalecimiento de los controles internos.

2.4 UNIVERSO Y MUESTRA

Según indica Pastor, Escobar, Mayoral y Ruiz, (2015), la población es el conjunto de varios elementos, sujeto a investigaciones con el fin de obtener algún resultado, otros autores lo señalan como universo. Por tanto el universo propuesto será en el Ecuador, personal clave de las emisoras de tarjeta de crédito y casas comerciales con crédito directo que emiten tarjetas de crédito. Este trabajo de investigación no hará uso de una muestra.

2.5 CDIU – OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

CATEGORÍA	DIMENSIONES	INSTRUMENTOS	UNIDAD DE ANÁLISIS
Administración de Riesgos Legales	Comprensión del negocio y su ambiente de control.	Encuesta	Personal clave en Compañías Emisoras de Tarjeta de Crédito en Ecuador y Casas Comerciales con crédito directo que emiten tarjetas.
	Identificación, evaluación, control, monitoreo e información de los eventos de riesgos con implicación legal (Extremo, alto, medio, bajo).	Encuesta Taller	Personal clave en Compañías Emisoras de Tarjeta de Crédito en Ecuador y Casas Comerciales con crédito directo que emiten tarjetas.
	Obtención de una Matriz cualitativa de Riesgos y Controles para prevenir pérdidas u observaciones.	Encuesta	Personal clave en Compañías Emisoras de Tarjeta de Crédito en Ecuador y Casas Comerciales con crédito directo que emiten tarjetas.
	Predisposición para la mejora continua, toma de acciones preventivas y correctivas.	Encuesta	Personal clave en Compañías Emisoras de Tarjeta de Crédito en Ecuador y Casas Comerciales con crédito directo que emiten tarjetas.
	Reducción de provisiones por contingentes Legales.	Encuesta	Personal clave en Compañías Emisoras de Tarjeta de Crédito en Ecuador y Casas Comerciales con crédito directo que emiten tarjetas.
	Aplicación de Normas Legales y mejores prácticas para cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Encuesta	Personal clave en Compañías Emisoras de Tarjeta de Crédito en Ecuador y Casas Comerciales con crédito directo que emiten tarjetas.

Tabla N°1: CDIU.

Elaborado por: Ab. Jean Carlos García T.

2.5.1 Categorías

La identificación de la variable se la realizó a través de la tabla 2: Cuadro CDIU donde se plasma a la Administración de Riesgos Legales como punto de partida, elegido en base a la fundamentación teórica, marcos de referencia y referentes empíricos, coincidiendo con que el abordaje de estos temas en la actualidad han dejado de ser únicamente para cumplimiento normativo, sino más bien para efectos de precautar las posibles o probables contingencias, mejorando así los niveles de competitividad de las empresas.

2.5.2 Dimensiones

Fueron escogidas debido a que en base a ellas se determinará las preguntas para la encuesta siendo claves para una la implementación del tema tratado.

- **Comprensión del negocio y su ambiente de control**, la identificación de riesgos legales y del negocio es directamente proporcional al entendimiento del mismo, a mayor entendimiento de incidencias legales, existe mayor probabilidad de identificar riesgos; es imprescindible conocer la actividad en que se desarrolla, la estructura, su ambiente interno, externo. Así también se requiere conocer el ambiente de control, las normas que lo rigen, procesos estructurales, exigencias de organismos de control, cargas impositivas, compromiso del directorio, alta gerencia y a todo nivel, influenciando en su personal sobre el riesgo y la consecución de los objetivos organizacionales.
- **Identificación, evaluación, control, monitoreo e información de los eventos de riesgos con implicación legal (Extremo, alto, medio, bajo):** proceso continuo realizado por todos los niveles de una empresa relacionado con la determinación, establecimiento y

seguimiento de la estrategia, que permite identificar eventos con impactos importante que si ocurriera, afectaría significativamente a la entidad.

- **Obtención de una Matriz cualitativa de Riesgos Legales y Controles para prevenir pérdidas u observaciones:** recopilación de eventos de riesgo legales que afectan a la organización y la identificación de controles.
- **Predisposición para la mejora continua, toma de acciones preventivas y correctivas:** tendencia a experimentar algo nuevo, con acciones que permiten minimizar el riesgo legal y disminuir las brechas existentes.
- **Reducción de provisiones por contingentes Legales:** disminución de afectaciones en los Estados Financieros por el incumplimiento de obligaciones legales, contractuales, expresas o tácitas, de cuantía indeterminada, exacta o de la fecha en que se producirá, retribuciones por jubilación patronal, por incapacidad, reestructuraciones, determinaciones, acciones por incumplimientos de obligaciones con clientes, proveedores o terceros, inejecutabilidad de derechos, entre otras.

2.5.3 Instrumentos

En la presente investigación se utilizó instrumentos tales como la encuesta que permitieron el análisis requerido y talleres de los que se obtuvo información sobre los riesgos de índole legal a los que está expuesta una empresa y el tratamiento que debería dársele.

2.5.4 Unidad de Análisis

En esta investigación la unidad de análisis fue el personal de Compañías Emisoras de Tarjeta de Crédito en Ecuador y Casas Comerciales con crédito directo que emiten tarjetas.

2.6 GESTIÓN DE DATOS

Podemos indicar que este trabajo de investigación servirá como un recurso de mejora en las empresas, ya que a través del mismo se explica la forma en que se puede administrar los riesgos legales, partiendo de un análisis integral y tomando como referencia los riesgos operacionales, para identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos, aplicando el método cuali-cuantitativo en su evaluación y posterior determinación de los que de acuerdo a su nivel de riesgo, serán tratados por la Administración, permitiendo resolver el problema planteado.

Las entrevistas fueron realizadas a través de un cuestionario de preguntas cerradas, con dos contestaciones precisas y concisas, determinando la necesidad objeto de estudio, las cuales según (Rodríguez, 2011) menciona son aquellas que parten de una guía con asuntos relevantes, sobre lo que se desea profundizar. El orden depende de la forma en la que se presenten las observaciones o respuestas del entrevistado. Los datos se obtuvieron de entrevistas realizadas a personal clave, que trabaja en el sistema Financiero ecuatoriano y en las compañías que emiten tarjetas con crédito directo, quienes mantienen un alto grado de experiencia, criterio y objetividad al momento de consolidar las ideas que aporten al desarrollo de estas. Las tablas, figuras, tabulaciones efectuadas en Excel y Word, han servido para efectuar análisis y determinar resultados que han sido favorables a la problemática expuesta.

2.7 CRITERIOS ETICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Como lo indica (Morse y Niehaus, 2010; Newman, 2009; Creswell, 2009; Hernández Sampieri y Mendoza, 2008; Ridenour y Newman, 2009; Ridenour y Newman, 2009; Creswell, 2009 y Mertens, 2005) la investigación mixta aumenta la posibilidad de ampliar las dimensiones del proyecto y el sentido de entendimiento del fenómeno de estudio es mayor y más profundo. Por lo que de acuerdo a lo expresado y en resumen, los métodos mixtos significan mayor amplitud, profundidad, riqueza interpretativa y sentido de comprensión.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 ANTECEDENTES

Julio A. Simón en su obra “Tarjetas de Crédito”, expresa que la tarjeta de crédito nace en los Estados Unidos de América, pero su nacimiento tuvo lugar en los países europeos. A principio del siglo XX, se utilizaba tarjeta de crédito para hospedajes, para la compra de productos, ferroviarias, extendiéndose a empresas aéreas. En el año 1949 se funda Diners Club, con su objetivo inicial, el pago en restaurantes, el que posteriormente se extendió a cualquier adquisición. Editorial Abeledo-Perrot. Caracas. 158. 25 Jaime Ortega Trujillo en su obra “La Tarjeta de crédito”, indica que el Franklin National Bank de la ciudad de New York, fue el primer Banco comercial que emitió tarjetas de crédito, en agosto de 1951. En 1958 y 1959, el Bank of América y el Chase Manhattan Bank se posicionaron en la misma actividad, seguidos por otros bancos hacia el año 1967, época en que verdaderamente surgió este sistema de medio de pago.

En el Ecuador, la tarjeta de crédito se originó en la década del setenta. La primera tarjeta de crédito en el país fue Diners Club, a nivel nacional e internacional, iniciándose como una Sociedad Financiera y luego formando parte del Grupo Financiero Banco del Pichincha. Posteriormente surgieron las marcas Visa (Banco Continental), y American Express (Filancard). Estas tarjetas al inicio, fueron agenciadas por bancos y empresas intermediarias, y por sistemas de concesión.

En 1983 inicia sus operaciones Unicredit S.A. quien manejaría la marca Mastercard en nuestro país. Esta última pasó a ser Mastercard del Ecuador, asociándose con varias instituciones financieras emisoras de tarjeta de crédito: Banco La Previsora, Banco de

Machala, Banco del Austro. En la crisis bancaria de 1999, emisores desaparecieron por la afectación que esta tuvo en el sistema y sobre las finanzas de los clientes.

Es así que Visa Filambanco pasó a formar parte del Banco del Pichincha y American express al Banco de Guayaquil; Por otro lado, Banco del Pacífico sacó al mercado una nueva marca en el 2003 Pacificard, la que surge de administrar las marcas Visa Cash y Mastercard del Ecuador

En ese momento el uso de este medio de pago se vio restringido debido a la adopción de la nueva en nuestro país (dólar); sin embargo y acorde a los servicios ofertados, promociones y facilidades que en la última década se ofertan, el uso de estas se ha incrementado de forma importante, por el beneficio otorgado a los tarjetahabientes de adquirir o consumir productos o servicios estando al alcance; situación que ha favorecido al sistema financiero respaldándose en grupos financieros importantes, incrementando la rentabilidad y favoreciendo la dinamización de la economía, cuyo efecto incrementó la competencia entre estas.

Es importante mencionar que establecimientos comerciales también tenían la potestad de emitir tarjetas de crédito como opción de facilidad de pago para los clientes, pero por disposición de la JB-2012-2225 la SBE, resolvió dejaran de hacerlo e indicó que solamente las instituciones financieras y compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito puedan actuar como emisor y operador (...) del plástico. Esta medida excluyó por excepción a las empresas que son originarias de procesos de titularización de cartera (...), es decir, que tengan operaciones en la Bolsa y sus valores están en circulación. Para éstas, la SCE hará un cronograma de eliminación. En el mercado bursátil hay tiendas departamentales y cadenas de electrodomésticos con operaciones vigentes, como lo es el caso de la cadena De Prati.

Así también posterior a la crisis Bancaria la SBE fue emitiendo disposiciones para las instituciones del sistema financiero indicando que, debían implementar esquemas eficientes y efectivos de administración integral de riesgos que les permita identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio, acorde con su objeto social, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones que sobre la materia, establezcan otras normas especiales o particulares.

En el título X “De la gestión y administración de riesgos”, en el capítulo V “De la gestión del riesgo operativo”, establece que el riesgo legal se encuentra subsumido dentro del riesgo operativo y que dentro de los procesos que desarrollan y ejecutan las instituciones del sistema financiero debe considerarse y evaluarse el componente de orden legal, con la finalidad de reducir las posibilidades de que se materialicen factores previstos como fuentes de riesgo de la naturaleza aludida, ocasionándoles pérdidas que pueden ser evitadas.

3.2 DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

Para la siguiente investigación se realizó encuestas a 30 personas clave que laboran en Compañías Emisoras de Tarjeta de Crédito y Casas Comerciales que aun emiten u otorgan crédito directo, a los que se le realizó una entrevista utilizando como instrumento de investigación un cuestionario con diez preguntas cerradas, de las que se deseaba conocer el grado de conocimiento sobre la gestión integral de riesgos, el riesgo operativo y el riesgo Legal, así como su interpretación, criterio y aceptación sobre la implementación de este tema en los lugares donde aportan con su conocimiento especializado. De esta investigación se obtuvo el siguiente resultado:

TABULACIÓN DE RESULTADOS CUESTIONARIO	ALTERNATIVA			%	
	SI	No	Total	SI %	No %
1. ¿Cuenta la compañía con una Gestión de Riesgos Integrales?	11	19	30	37%	63%
2. ¿Esta gestión ha considerado el Riesgo Operacional?	7	23	30	23%	77%
3. ¿La gestión de riesgos ha considerado el Riesgo Legal?	4	26	30	13%	87%
4. ¿La empresa reconoce los riesgos legales con alcance a todos los procesos?	2	28	30	7%	93%
5. ¿La empresa cuenta con métodos para administrar adecuadamente los riesgos?	3	27	30	10%	90%
6. ¿La empresa lleva un historial de las pérdidas que son originadas por contingentes legales?	4	26	30	13%	87%
7. ¿La empresa toma medidas preventivas o correctivas para mitigar los riesgos legales cuando éstos se presentan?	4	26	30	13%	87%
8. ¿Considera importante implementar una administración de riesgos legales que permita reducir las pérdidas, disminuir las provisiones por contingentes legales en las compañías emisoras de tarjeta de crédito en Ecuador?	21	9	30	70%	30%
9. ¿Le gustaría tener conocimiento de todos los riesgos legales que se podrían materializar en una empresa y el posible tratamiento?	28	2	30	93%	7%
10. ¿Si usted tuviera la oportunidad, recomendaría la implementación de esta gestión en cualquier empresa emisora de tarjetas de crédito en el Ecuador e inclusive empresas de otra línea de negocio?	30	0	30	100%	0%
TOTAL	114	186	300	38%	62%

Tabla N°2: Tabulación de entrevistas mediante cuestionario de preguntas – encuesta.
Elaborado por: Ab. Jean Carlos García T.

Análisis

De las 30 personas encuestadas obtuvimos respuestas cerradas SI o NO, las que permitieron conocer el grado de conocimiento de la gestión de riesgos en las compañías en la que laboran, la importancia o desconocimiento que tienen sobre la misma, el interés en adoptar las mejores prácticas, así como intervenir en las decisiones de la empresa para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, reconociendo que les gustaría tener mayor participación y control sobre los riesgos a los que está expuesto este modelo de negocio y que aplica inclusive para otros. De 30 entrevistados sólo 11 indicaron que la empresa donde laboran ha implementado la gestión de riesgos integrales y de éstos solo el 10% piensa que mantiene una adecuada administración sobre sus riesgos.



Figura N°3: Resultados de la encuesta.
Elaborado por: Ab. Jean Carlos García T.

Para iniciar la implementación de la Administración de Riesgos Legales, es importante reconocer el beneficio que esta le traerá a las instituciones en cuanto a un control y reducción en valores que afecten los Estados Financieros por provisiones legales o suspensión de actividades operaciones del negocio, por lo que inicialmente deberá efectuarse un diagnóstico para establecer lo que las normas en caso de que aplique exigen, o lo que las mejoras prácticas y recursos internos con que cuenta la empresa le permite, a fin de determinar lo que le hace falta gestionar; luego procederá con el seguimiento respectivo para cumplirlo.

El principal proceso y que cuesta implementarlo de forma completa y concientizada en las Organizaciones, es la aplicación de la metodología del Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos – COSO ERM mostrado en la siguiente imagen:



Figura N°4: Marco integrado de Gestión de Riesgos Corporativos.

Fuente: www.google.com.ec

Alcance

El alcance abarcará a todos los temas legales que afectan a la empresa y a las divisiones, áreas y procesos.

Objetivos

Estratégicos, Operacional, Informes y cumplimiento

Los objetivos son metas que se trazan las organizaciones que van alineados con el propósito para el cual fueron creadas; siempre deberán estar alineados a lo que requieren los grupos de interés, así también se relacionan con la eficiencia y eficacia de las operaciones, la calidad, confiabilidad e integridad de la información y a la vez con el cumplimiento de la norma legal.

Componentes

Ambiente de Interno

Este es el conocimiento de la organización, su estructura, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), como se ejecuta internamente los procesos, si existen, se encuentran bien definidos y son conocidos, si se interponen las estrategias para cumplir los objetivos, dejando de lado los controles o implicaciones legales que pudieran afectarla.

Establecimiento de Objetivos

Las organizaciones de forma general buscan establecer objetivos y buscan de cumplirlos, siendo una condición previa para una efectiva y confiable identificación y evaluación de riesgos; la Administración de Riesgos Legales, deberá construir sus propios objetivos, los que aportarán significativamente al cumplimiento de los generales, con la nueva visión de

reducir las pérdidas y provisiones por temas legales previendo oportunamente la probabilidad e impacto que ocasionaría si se llegaran a materializar los riesgos identificados; por ello es importante el conocimiento previo del ambiente interno para que con su juicio y criterio establezca las mejores recomendaciones que aporten a una correcta toma de decisiones.

Identificación de Riesgos

Es la etapa en que se procede con identificar que eventos de ocurrir afectarían negativamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos y su implicación legal, económica y con afectación a los Estados Financieros. Así también se puede determinar eventos que de no tratarlos ocasionaría la pérdida de oportunidades. Los eventos pueden reconocerse por factores que lo afectan tales como se lo realiza en el Riesgo Operativo y clasificarlos según el tipo de riesgo señalado por la SBE, no siendo estos todos los tipos de eventos de riesgo que pueden existir, no siendo estos todos los tipos de eventos de riesgo que pueden existir:

FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	
Personas	Procesos
Tecnología de información	Eventos externos

Tabla N°3: Factores de Riesgo Operativo

Fuente: Superintendencia de Bancos del Ecuador

TIPO DE EVENTO
1. Fraude interno
2. Fraude Externo
3. Prácticas de empleo y seguridad del ambiente de trabajo
4. Prácticas relacionadas con los clientes, productos y el negocio
5. Daño a los activos físicos
6. Interrupción del Negocio y fallas en los sistemas
7. Deficiencias en la Ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y otros externos.

Tabla N°4: Tipos de eventos de Riego Operativo

Fuente: Superintendencia de Bancos del Ecuador

Evaluación de riesgos

Este proceso se realiza luego de identificar los riesgos, en primer lugar, se lo mide como un riesgo inherente en este modelo de negocio, mediante el análisis cualitativo-cuantitativo, para determinar el nivel de riesgo (Extremo, alto, medio, bajo), luego de esto se consulta y analiza si existen controles y se aplica nuevamente la calificación del nivel de riesgo; a ese proceso se lo llama evaluación del nivel de riesgo deseado o con controles. Cuando se llega a esta segunda instancia podemos conocer que riesgos no están controlados, si, aunque mantienen controles estos son empíricos y dejan de ser eficientes, lo que origina brechas que de no tratarse a tiempo acarrearían pérdidas económicas significativas que afectarían a los Estados Financieros. Y como tercer proceso y luego de conocer los riesgos y deficiencias, se solicita o sugiere las acciones preventivas y/o correctivas, con el compromiso de la alta Administración de analizar su implementación, tomando como base el costo beneficio de hacerlo, y posteriormente se evalúa al riesgo considerando el tratamiento, determinando el nivel de riesgo deseado que la Organización ansía alcanzar.

Esta evaluación cualitativa de impacto y probabilidad se la realiza mediante los criterios detallados a continuación:

CRITERIO CUALITATIVO DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

Nivel	Descripción	Probabilidad
1	Raro	Ocurre por excepción, 1 a 2 veces cada 5 años, entre el 0% y el 30%
2	Probable	Puede ocurrir en el momento menos esperado, 1 vez cada 2 a 3 años, entre el 30% y el 50%
3	Posible	Puede ocurrir eventualmente, 1 vez o más al año, entre 50% y 70%
4	Probable	Puede ocurrir continuamente, al menos 1 vez al mes, entre 70% y 85%
5	Casi seguro	Ocurre en la mayoría de las circunstancias, entre 85% y 100%

Tabla N°5: Criterio de evaluación cualitativa de la probabilidad
Elaborado por: Ab. Jean Carlos García T.

CRITERIO CUALITATIVO DE IMPACTO

Nivel	Descripción	Monto	Impacto
1	Insignificante	Menor a US\$5.000	Pérdida Menor, riesgo aceptable en el sector; no hay daño a la reputación, no hay cobertura de medios, casi no se presentan quejas de clientes.
2	Menor	Mayor a US\$5.000 y Menor a US\$25.000	Pérdida moderada, cobertura de medios local; se incrementan los reclamos de los clientes, riesgo es aceptable en el sector; posible cierre de cuentas; no hay impacto negativo en el valor de las acciones.
3	Moderado	Mayor a US\$25.000 y Menor de US\$250.000	Pérdida o daño significativo; riesgo inusual en el sector; cobertura de medios nacionales; reclamo de clientes en aumento, pérdida de clientes; revisiones del ente regulador; efecto negativo potencial en el valor de las acciones; posible involucramiento de la Alta Gerencia.
4	Mayor	Mayor a US\$250.000 y menor a US\$ 1'000.000	Pérdida o daño mayor, pérdida de valor de las acciones; riesgo inusual o inaceptable en el sector; cobertura de medios nacionales; pérdida importante de clientes, investigación formal del Órgano regulador; involucramiento de la Alta Gerencia o Directorio.
5	Catastrófico	Mayor a US\$ 1'000.000	Pérdida o daño catastrófico; pérdida importante del valor de las acciones; riesgo inusual o inaceptable en el sector; intervención del Organismo regulador, multas y sanciones; pérdida de clientes a

			gran escala; involucramiento directo de la Alta Gerencia o Directorio.
--	--	--	--

Tabla N°6: Criterio de evaluación cualitativa del impacto

Elaborado por: Ab. Jean Carlos García T.

Mediante un taller, el personal califica los eventos de riesgo y sus controles de forma subjetiva tomando los criterios señalados y se promedia las respuestas de los participantes, obteniendo el resultado de impacto y probabilidad por cada evento de riesgo identificado, es así como se determinará la atención que se preste a los mismos, atendiendo prioritariamente a los de mayor nivel de riesgo.

A continuación, se presenta la matriz resultante de 5 x 5 en donde se relaciona las variables utilizadas para la evaluación y de las que se derivan 25 áreas de riesgo clasificadas en varios niveles que delimitan las acciones a seguir por la alta Administración o personal clave de la empresa.

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Casi seguro	A	A	E	E	E
Probable	M	A	A	E	E
Posible	B	M	A	E	E
Improbable	B	B	M	A	E
Raro	B	B	M	A	A

Tabla No. 7 Matriz de evaluación cualitativa de riesgos - probabilidad e impacto

Fuente: Manual de gestión del riesgo - ERM, Price Waterhouse Chandwick, 2008

Elaborado por: Ab. Jean Carlos García T.

El nivel de riesgo se obtiene de multiplicar el resultado de: $R=P*I$ donde P es probabilidad e I es el impacto, obteniendo los siguientes niveles:

NIVEL DE RIESGO		
E	Extremo	Es necesaria una intervención de los Directivos, requiere atención inmediata.
A	Alto	Se requiere de atención de la Alta Administración.
M	Medio	Los responsables de los procesos deben dar atención.
B	Bajo	El personal puede dar atención, no requiere atención inmediata o puede ser llevada a cabo luego de la priorización de actividades.

Tabla N°8: Nivel de riesgo

Elaborado por: Ab. Jean Carlos García T.

Respuesta al Riesgo

Los riesgos deben ser tratados con una visión a nivel de toda la entidad, y debe estar acorde al apetito por el riesgo que han decidido asumir los Directivos. Esta debe estar dada por el conocimiento de la matriz en donde se plasman todos los eventos identificados para asignar el nivel de priorización.

Actividades de Control

Se debe integrar los controles que fortalecerán el funcionamiento adecuado de las actividades y funciones del personal, así como la inclusión de políticas, procedimientos y definición de responsabilidades en caso de que no existan, o éstas a su vez no son adecuadas. Entre las actividades de control podrían considerarse las preventivas, detectivas, manuales, automáticos o indicadores gerenciales. Controles que ayudarán a definir si se transfiere, acepta, evita o reduce el riesgo identificado.

Información y comunicación

La información busca mantener al tanto a la alta Administración de los resultados producto de la identificación y evaluación de los riesgos, comunicando los riesgos relevantes que afectarían al desenvolvimiento de la operativa diaria, o que atente al cumplimiento regulatorio, por lo que los resultados o situaciones imprevistas deben ser comunicadas oportunamente y al nivel correspondiente, sólo así se tomarán las acciones adecuadas de conformidad con las sugerencias que a criterio del personal clave y del conocimiento Jurídico aportarán a su tratamiento y/o solución.

Monitoreo

El monitoreo es clave en este proceso, siendo el que vela que se cumpla el ciclo y que se gestione efectivamente las actividades, políticas, procedimientos y controles establecidos. Son acciones tendientes a medir el desempeño de lo propuesto, con el fin de asegurar el cumplimiento para el propósito para el cual fue creado e implementado.



Gráfico N°5: Etapas del Monitoreo

Elaborado por: Ab. Jean Carlos García T.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

4.1 CONTRASTACIÓN EMPÍRICA

En la presente investigación los resultados obtenidos se relacionan con varios referentes empíricos mencionados anteriormente, por lo que de la información recabada, se concuerda con la necesidad de implementar gestiones de administración de riesgos en Ecuador, que garanticen el desarrollo sostenible de las compañías, como consecuencia de la mejora continua, concienciación de los riesgos legales y su implicación, así como del cumplimiento regulatorio y la incursión en nuevos productos y servicios bajo parámetros aceptables que no impliquen un riesgo alto.

La investigación sobre el diseño de Administración de riesgos legales, ha sido favorable, coincidiendo con propuestas de referentes empíricos. Los resultados han permitido determinar que si bien es cierto el Riesgo Operativo incluye el Riesgo Legal, este riesgo identifica y mide el riesgo con alcance en los procesos internos, mientras que el Riesgo Legal puede ser identificado partiendo de un todo hasta lo particular, abordando todo el contexto de la palabra riesgo.

4.2 LIMITACIONES.

En la presente investigación no hubo ninguna limitación para ejecutar el desarrollo de la investigación, el conocimiento de normas legales y marco de referencia permitió la obtención de los recursos para su ejecución. La investigación se realizó con personas claves en áreas estratégicas, financieras, operativas, administrativas que laboran en las compañías emisoras de tarjetas de crédito en Ecuador y en las casas comerciales, pues estas dos empresas guardan

un símil en la actividad en que se desarrollan, así también con personal experto en riesgos para tener una perspectiva de lo planteado en el sistema financiero.

4.3 LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo empresarial e incursión en mejores prácticas internacionales creando empresas sostenibles en el tiempo sin mayores afectaciones, aun cuando el riesgo este latente.

La sub-línea de investigación consiste en la promoción de una cultura organizacional que mejore y fortalezca el control interno, a través de procesos cíclicos que permita analizar el escenario que deberemos transformar.

4.4 ASPECTOS RELEVANTES

Uno de los puntos importantes en el presente trabajo investigativo es el desconocimiento de marcos regulatorios o de referencia que pueden servir de guía, cuando de implementar gestiones de mejora en una empresa se trata, una cultura de riesgos artificial, desinterés en la capacitación del personal y de los procesos internos creados para la ejecución de las operaciones, lo que puede concebir pérdidas que afecten a los Estados Financieros, multas, sanciones, daños reputacionales a la institución, afectando considerablemente su imagen. En consecuencia, estas gestiones en mucho de los casos, solo se implementan dentro de las organizaciones para cumplir con normas impuestas, más no como un fin para alcanzar los objetivos planteados. En muchos de los casos buscan mejorar su imagen y en otras ni siquiera es considerada por falta de recursos, o al creer que irrumpirá en la maximización de las utilidades sin considerar en si el verdadero costo impacto que los riesgos y contingencias legales producen en la empresa, ya que al implementar planes de acción demanda gastos no

previstos y al imponer controles pueden entorpecerse los procesos pero que con una práctica diligente y permanente podría reducir costos considerables.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

A nivel internacional, se han venido desarrollando diversos marcos de referencia, para implementar y medir la situación real de las empresas, siendo imprescindible acogerse a estos, de acuerdo a cada modelo de negocio. Por otro lado, las teorías provenientes de reguladores o autores reconocidos, nos han expuesto cuales son los marcos de referencia vigentes que sirven de apoyo para la elaboración de ciertos puntos que incluye esta propuesta; en cualquier caso, se requiere que las empresas y organizaciones ecuatorianas se orienten hacia la administración y gestión pos ante, creando una cultura organizacional que permita gestionar los riesgos legales con el mínimo de pérdida, considerando los efectos secundarios que esto acarrea.

El diseño propuesto busca ampliar los procesos del Área Legal y Asesoría Jurídica de una entidad, para considerarla a más de un proceso de apoyo uno estratégico, creando lineamientos a seguir vinculados al riesgo operativo.

La propuesta elaborada permitirá administrar los Riesgos Legales en las compañías Emisoras de Tarjeta de Crédito u otras empresas que brinden un servicio similar y que se mencionan en esta investigación, dando solución a la problemática actual, a los reordenamientos jurídicos locales y la globalización, lo que demanda conocimientos dinámicos en normas y reglamentaciones, requiriendo anticiparse a la identificación, evaluación, control, monitoreo, para mitigar los riesgos legales, agregando valor inclusive al análisis del Riesgo Operativo y la gestión empresarial.

Esta propuesta permitirá ordenar las cosas en un todo, enlazarlas y obtener una fuente de análisis que permita a la Alta Gerencia y sus Directivos tomar decisiones oportunas, con el fin de evitar, reducir, transferir, aceptar el riesgo y determinar un nivel de apetito tolerable, gestionando la implementación de acciones preventivas y correctivas de mitigación, facilitando gestionar eficientemente los recursos, lo que permitirá la consecución de los objetivos que se planteen las Compañías Emisoras de Tarjeta de Crédito y otras.

Para dar inicio a la implementación de la Administración de Riesgos Legales, es importante reconocer el beneficio que esta traerá a las instituciones y que esta no será eficiente si no viene acompañada del deseo de los Directivos en fortalecer sus gestiones, las que podrán evidenciarse en la reducción de: valores que afecten los Estados Financieros por incumplimientos de normas legales, procesos de control de entes reguladores, demandas laborales, por daño moral, preventivas de suspensión de actividades, etc.

Inicialmente las ETC deberán efectuar un diagnóstico inicial para establecer lo que las normas en caso de que aplique exigen, lo que las mejoras prácticas y recursos internos con que cuenta la empresa le permite hacer, a fin de determinar qué es lo que le hace falta implementar; luego velará y procederá a efectuar el seguimiento respectivo hasta cumplirlo.

A través de la aplicación del marco metodológico, se elaborará la matriz cualitativa de Riesgos y Controles, siendo esta una herramienta que resume el análisis efectuado de los Riesgos legales y su implicación. Para el desarrollo de esta actividad, se ha aplicado la metodología del Marco Integrado de Gestión COSO ERM, convocando a personal clave a la

participación en talleres; por lo expuesto, el desarrollo de la propuesta para resolver la problemática abarcará:

- El análisis de la implicación legal a nivel macro por la clasificación en materia: Societaria, Civil, Tributaria, Laboral, Penal, Gestión de Crédito y Operaciones del Giro Financiero a nivel general en las compañías ETC y no únicamente a la operativa del proceso del área Legal o Asesoría Jurídica como lo realiza el Riesgo Operativo.
- La determinación de un Inventario de riesgos, de acuerdo a la clasificación que se menciona en el punto anterior, así como las fallas o deficiencias que materializan un riesgo, los factores que inciden en su materialización y la segregación por tipo de evento de riesgo operativo definido por la SBE.
- La evaluación cualitativa del riesgo inherente, residual y residual deseado, mediante la calificación de la probabilidad de ocurrencia e impacto, determinando así el nivel de riesgo (Extremo, alto, medio, bajo) para cada una de estas categorías y su tratamiento.
- El conocimiento de controles existentes, la categorización, la efectividad, la brecha del existente y los planes de acción a implementar, para evitar pérdidas y/o provisiones por contingentes legales, fortaleciendo así el control interno de las ETC.
- Directrices para el seguimiento hasta la implementación de los planes de acción.
- Análisis comparativos de los resultados que permitan determinar si requiere el modelo de algún ajuste y si han cumplido el cometido los planes propuestos.
- Informar a la alta Dirección, los riesgos, las fallas o deficiencias sugiriendo alternativas de solución, para que este ente determine las acciones de respuesta que permitan su mitigación, asegurando que todos sus miembros sean conscientes de la importancia de esta gestión.
- Inclusión de métricas, reportes y/o alertas que permitan monitorear los riesgos.

Mediante la consolidación de los riesgos identificados, no siendo estos todos los que pudieran existir, y posteriormente evaluarlos mediante la probabilidad e impacto, en los diferentes niveles de riesgo: sin controles o inherente, con controles o residual y residual deseado, que es a dónde se quiere llegar luego de la implementación de los controles, se obtuvo como resultado lo siguiente:

De los 29 eventos, de acuerdo al nivel de riesgo inherente y mediante una evaluación cualitativa, se determinó que el 31% mantiene un nivel de riesgo extremo, el 4% un nivel de riesgo del 28%, mientras que en el Nivel de riesgo medio se mostró el 28%.

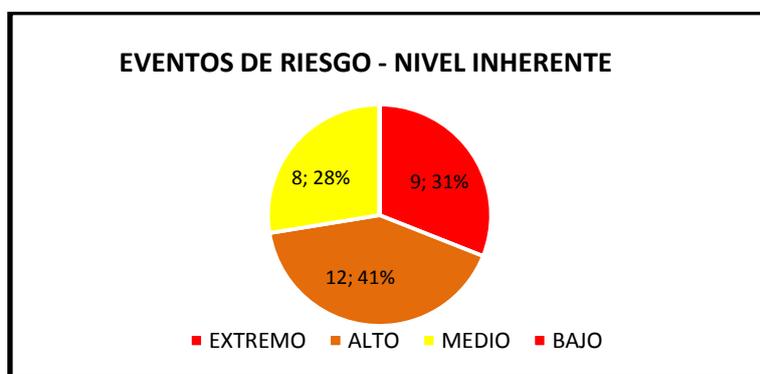


Gráfico N°6: Eventos de riesgo – Nivel de riesgo Inherente
Elaborado por: Ab. Jean Carlos García T.

Luego de determinar si existen o no controles, detallarlos en la matriz considerando que éstos pueden ser evaluados también en cuanto a su efectividad (reduce probabilidad, reduce impacto, preventivo, detectivo, manual, automático, frecuencia diaria, semanal, anual), se observa que el 10% son eventos cuya calificación se encuentra en el nivel de Riesgo Extremo, seguido por el 31% de riesgos de nivel alto, 55% de nivel medio y tan solo el 4% corresponde al nivel de riesgo bajo.

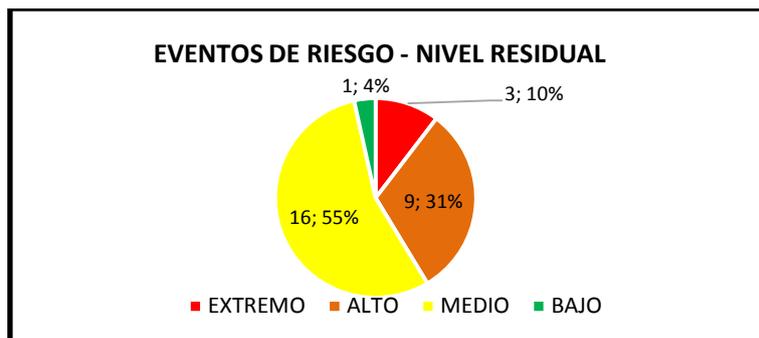


Gráfico N°7: Eventos de riesgo – Nivel de riesgo Residual

Elaborado por: Ab. Jean Carlos García T.

Posterior al tener el resultado del nivel de riesgo residual, analizamos la brecha entre el control actual y los criterios del personal clave, las fallas o deficiencias analizadas, llegando a la conclusión de que los controles que las ETC mantienen implementado no mitigan los riesgos en la mayoría de los casos, por lo que se hace necesario recomendar, sugerir, planes de acción que deben ser implementados para reducir el riesgo al nivel mínimo; es por ello que se procede con la nueva evaluación para determinar el riesgo aceptable luego de la aplicación de estas medidas de control y mejora continua. El resultado muestra que, si se implementaran los controles propuestos, los riesgos extremos desaparecen, los riesgos con nivel alto se mantendrían en un 24%, mientras que los medios y bajos representarían el 28% y 48% respectivamente.

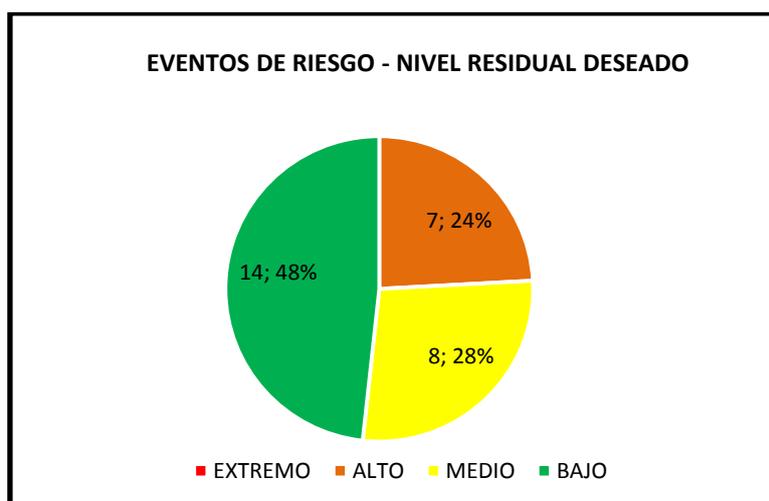


Gráfico N°8 Eventos de riesgo – Nivel de riesgo Residual Deseado

Elaborado por: Ab. Jean Carlos García T.

La percepción sobre la efectividad de la gestión de riesgos se condiciona por la manera en que se administran los riesgos a medida que ocurren, por la cantidad y particularidades de estos eventos. Es importante, cuando se materializa un riesgo, que se informe del evento y su tratamiento. **ANEXO 2**

No obstante, la Institución deberá establecer medidas de seguimiento del cumplimiento que se haga tanto en la implementación de esta metodología, como su cumplimiento posterior a través de requerimientos de información, documentos presentados, actas elaboradas, etc. Que hagan de su cumplimiento una práctica habitual y no una imposición de la organización.

CONCLUSIONES

- Este plan permitirá atacar las causas y efectos que generan el problema, el que, debido al desconocimiento, negligencia, impericia, eventos ajenos al control de las compañías, generando pérdidas económicas, provisiones no previstas, que inclusive reducen la rentabilidad, generan desconfianza, impidiendo el cumplimiento de los objetivos; adicionalmente insatisfacción de clientes, terminación de relaciones comerciales y laborales; todo esto por no identificarse y gestionarse oportunamente los eventos a los que se encontrare expuesta y al no querer incurrir en gastos al implementar una adecuada y eficiente administración del Riesgo Legal.
- La propuesta que se planteó para mitigar el problema de las Emisoras de Tarjeta de Crédito en Ecuador posee un sustento teórico y metodológico, puesto que para el diseño se consideró la necesidad de concientizar sobre las ventajas de su implementación y las desventajas de hacerlo de forma no adecuada.
- Las empresas implementan de forma parcial las normas legales emitidas por los Organismos de Control, a efectos de cumplir únicamente lo dispuesto, sin tomar conciencia de los efectos negativos, lo que conlleva a que se materialicen eventos de riesgo, razón por lo cual, expresar la importancia de gestionar este tipo de riesgos causará una concienciación sobre sus Directivos, personal y entorno social.
- La cultura de Riesgos en las Organizaciones, no es difundida ni adoptada a todos los niveles, al no existir compromiso por la alta Dirección cuando de implementar nuevos controles o tomar acciones preventivas y correctivas se refiere; esta cultura debe ser transmitida en orden piramidal, llevando al personal a empoderarse de sus funciones y

aportar al mejoramiento continuo buscando un objetivo en común, razón por la que la metodología expuesta expresará una mejor práctica y su aplicación.

- Los riesgos legales de acuerdo a la historia han sido tratados posterior a cuando se han presentado, e inclusive hasta cuando ya no existe una solución, presentando pérdidas materiales onerosas, causando daños en la imagen e inclusive afectando la relación con los stakeholder, por lo que, a través de la propuesta se estará contribuyendo de una forma muy importante en el desarrollo empresarial, profesional y personal de quienes aportan con sus funciones a la consecución de los objetivos de una empresa.
- Al no contar con una adecuada administración de riesgos legales que permita identificarlos, medirlos, tratarlos y monitorearlos, hace que la exposición al riesgo sea mayor; por lo tanto, lo expuesto en este trabajo aportará a los lectores a fortalecer los controles en pro del bienestar común, dado a que las afectaciones al lugar donde labora, indirectamente afectan a sus colaboradores.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar la metodología propuesta que permita administrar los Riesgos Legales en la Compañías Emisoras de Tarjeta de Crédito en Ecuador, partiendo del conocimiento de que esta práctica no solo debe efectuarse para cumplir con las normas legales, sino, de la importancia y oportunidad que representa el participar en la toma de decisiones y mejora continua de los procesos, principalmente en los que se presenta una implicación legal.
- Estas compañías deben establecer esquemas de identificación y evaluación de sus riesgos y efectuar el seguimiento correspondiente a los planes de acción preventivos y correctivos sugeridos, hasta su implementación, evaluando en el tratamiento a seguir el costo - beneficio de aplicar dichas medidas de mitigación; y, gestionar al menos de forma anual, la actualización de los eventos de riesgo identificados e incluir los eventos nuevos que se presentaren en la operativa diaria y aplicar el mismo procedimiento.
- Deberán incorporar una cultura que gestione los riesgos de forma integral, la misma que sugiere que se trabaje desde la alta Administración y a todo nivel, garantizando un correcto entendimiento que asegure el éxito en la implementación de esta gestión y en el tiempo.
- Sería importante y útil que posterior a la implementación de este diseño, se evalúe la situación antes del diagnóstico inicial y una vez implementada la gestión.

- Contratar una empresa de consultoría especializada en gestión de riesgos integrales que capacite al personal, solicitando el abordaje principalmente de los riesgos legales, lo que permitirá contar con personal capacitado, reduciendo de forma significativa la posible, remota, o probable contingencia legal, producto de la deficiencia en los procesos que realicen.
- Capacitar continuamente y concientizar al personal, afianzando los conocimientos, para evitar la materialización de eventos que ponen en riesgo el cumplimiento de los objetivos institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

Robert S. KAPLAN y David P. NORTON: “Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)”, Gestión 2000, Barcelona 1997 (Edición especial para KPMG Peat Marwick), p. 63.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TRADEWAY COMMISSION (COSO): “Enterprise Risk Management – Integrated Framework”, p. 5 del Executive Summary, Prólogo.

Beck, Ulrich, La Sociedad del Riesgo. Hacia una nueva modernidad, Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica; Buenos Aires, 1998 p. 231 - Revista Mad. No. 10 mayo 2004. Departamento de antropología, Universidad de Chile.
<http://www.revistamad.uchile.cl/10/paper07.pdf>

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TRADEWAY COMMISSION (COSO); op. cit., p.3.
<http://www.difusionjuridica.com.bo/bdi/biblioteca/biblioteca/libro164/lib164-2.pdf>

Espiñeira, Sheldon y Asociados, PWC, Boletín de Asesoría Gerencial, Boletín Digital No. 8 – 2008. Recuperado de
<https://www.pwc.com/ve/es/asesoria-gerencial/boletin/assets/boletin-advisory-edicion-08-2008.pdf>

NIC 37 Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes, Resumen Técnico, IFRS, 2012
<http://www.ifrs.org/IFRSs/Documents/Spanish%20IAS%20and%20IFRSs%20PDFs%202012>

Tesis: Implementación de una Metodología de Administración de Riesgos Integrales en la COAC “El Sagrario CIA. LTDA.”. Recuperado de
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2051/1/TA0240.pdf>

Tesis: La Tarjeta de Crédito emitida por instituciones financieras y su evolución en el Ecuador durante los últimos cinco años, 2012 recuperado de:

<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2275/1/105471.pdf>

Definición de administración y teorías administrativas, 2004, Recuperado de

<http://www.gestiopolis.com/definicion-de-administracion-y-teorias-administrativas/>

Tesis: Análisis integral de riesgos operacionales y su aplicación en una empresa de Ingeniería.

Recuperado de

http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/10056/PFC_Antonio_Perez_Hualde.pdf?sequence=1

Tesis: Análisis de los patrones de consumo de la tarjeta de crédito Cuotafácil en la ciudad de Loja periodo 2009”

<http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2398/1/332X593.pdf>

Revista Internacional de Foro de Derecho Mercantil. Recuperado de

http://legal.legis.com.co/document?obra=rmercantil&document=rmercantil_7680752a8010404ce0430a010151404c

Manual del Nuevo Plan General Contable 2007, UNIDAD 10. Provisiones y contingencias,

13. Estudio individualizado de las provisiones

<http://www.contabilidad.tk/estudio-individualizado-de-las-provisiones-con-ejemplos-practicos.html>

Libro I.- Normas generales para las instituciones del Sistema financiero, Título I.- De la Constitución, Capítulo V.- Constitución, funcionamiento y las operaciones de las Compañías Emisoras o Administradoras de Tarjetas de Crédito y los departamentos de tarjetas de crédito de las Instituciones Financieras, Definiciones.

Libro I.- “Normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero”, De la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Junta Bancaria, Título X, “De la gestión y administración de riesgos”, Capítulo I, “De la gestión integral y control de riesgos” y Capítulo V, “De la gestión del riesgo Operativo”.

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO	SI	No
1. ¿Cuenta la compañía con una Gestión de Riesgos Integrales?		
2. ¿Esta gestión ha considerado el Riesgo Operacional?		
3. ¿La gestión de riesgos ha considerado el Riesgo Legal?		
4. ¿La empresa reconoce los riesgos legales con alcance a todos los procesos?		
5. ¿La empresa cuenta con métodos para administrar adecuadamente los riesgos?		
6. ¿La empresa lleva un historial de las pérdidas que son originadas por contingentes legales?		
7. ¿La empresa toma medidas preventivas o correctivas para mitigar los riesgos legales cuando éstos se presentan?		
8. ¿Considera importante implementar una administración de riesgos legales que permita reducir las pérdidas, disminuir las provisiones por contingentes legales en las compañías emisoras de tarjeta de crédito en Ecuador?		
9. ¿Le gustaría tener conocimiento de todos los riesgos legales que se podrían materializar en una empresa y el posible tratamiento?		
10. ¿Si usted tuviera la oportunidad, recomendaría la implementación de esta gestión en cualquier empresa emisora de tarjetas de crédito en el Ecuador e inclusive empresas de otra línea de negocio?		

