



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSGRADO PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PROGRAMA DE INCENTIVACIÓN Y SUS
IMPACTOS DE RIESGO OPERACIONAL EN UNA
ENTIDAD FINANCIERA”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTOR

Imán Vigo, Renzo Renato (0000-0003-0907-1051)

Medrano Céspedes, Zenobia (0000-0003-3807-6767)

ASESOR DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Rudy Manuel Wong Barrantes (0000-0001-5002-6696)

Lima, 30 de Noviembre de 2017

Dedicatoria

A Dios:

Por darnos la oportunidad de vivir y acompañarnos en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes, y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido el soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A Nuestras Familias:

Por su incondicional apoyo sostenido a través del tiempo. Todo lo que logramos ha sido posible gracias a ellos.

Agradecimiento

Al Sr. Rudy Manuel Wong Barrantes:

Por su gran disposición y apoyo como Asesor de nuestra Tesis, y sus sabias enseñanzas como docente.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento se ha realizado con el propósito de conocer y evidenciar si la adecuada gestión del riesgo operacional, incorporando en las actividades del negocio un esquema de control interno, puede favorecer el desempeño y aportar al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

El análisis del caso lo hemos desarrollado en una Entidad Financiera del Perú, acotado a un proceso específico, “Programas de Incentivación” para equipos Comerciales, en cuyo contexto se ha generado impactos de riesgo operacional no identificados de manera temprana, por ende no gestionados de manera oportuna.

El documento consta de cuatro capítulos que describimos a continuación:

En el Capítulo 1 abordamos el Marco Teórico relacionado a la Gestión de Riesgo Operacional y Control Interno, explicando aspectos de regulación internacional y local que se exige a las entidades financieras en ésta materia. También hacemos referencia a la Gestión de Programas de Incentivación en las organizaciones.

En el Capítulo 2, presentamos información de la Entidad Financiera, y un diagnóstico de la forma cómo viene afrontando la Gestión del Riesgo Operacional, y las Políticas de Incentivación.

En el Capítulo 3, efectuamos un análisis de las variables en la materia de investigación, los impactos que viene generando para la entidad, así como también abordamos propuestas que permitan cambiar el escenario actual.

En el capítulo 4, presentamos las conclusiones y recomendaciones a las que llegamos luego de efectuar el análisis del presente informe.

Finalmente se incluye glosario de términos utilizados y anexos como información de respaldo al informe.

Palabras Clave : Incentivación, Riesgo Operacional, Control Interno, Entidad Financiera

ABSTRACT

The purpose of this document is to provide evidence and to determine whether adequate operational risk management in the business' operations, such as incorporating internal control procedures, can increase the performance and contribute to the achievement of the organizational strategic objectives.

The case analysis took place at a Peruvian financial institution, which was running an incentives program for their commercial teams. The operational risks generated by this program were not identified early on and therefore were not managed in a timely manner. that is bounded to a specific process called "Incentive programs" for commercial equipment, in which context it has generated operational risk impacts not identified earlier, therefore not managed in a timely manner.

The document consists of four chapters which we describe below:

In Chapter 1 we approach the theoretical framework related to the management of operational risks and internal controls, explaining aspects of international and local regulations for financial institutions. In addition, we also make reference to the management of incentive programs within organizations.

In Chapter 2 we present information about the financial institution and a diagnosis of how it is dealing with their operational risk management and incentive policies.

In Chapter 3 we carry out an analysis of the variables in the research and their impact on the institution, as well as discussing proposals that would allow said entity to change their current situation.

In Chapter 4 we present the conclusions and recommendations that we reached after carrying out analysis of the report.

Finally, this report includes a glossary of terms used and annexes as background information.

Keywords: Incentivation, Operational Risk, Internal Control, Financial Entity

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| RESUMEN EJECUTIVO | 4 |
| ABSTRACT | 5 |
| TABLA DE CONTENIDOS | 6 |
| INDICE DE TABLAS | 9 |
| INDICE DE GRAFICOS | 11 |
| INTRODUCCIÓN..... | 12 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 15 |
| ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN | 16 |
| LIMITACIONES:..... | 17 |
| OBJETIVOS GENERALES: | 18 |
| Objetivos Específicos: | 18 |
| HIPÓTESIS: | 19 |
| JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: | 20 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 21 |
| CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO | 22 |
| 1.1. GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL CON ENFOQUE DE CONTROL INTERNO..... | 22 |
| 1.1.1. Regulación a la Gestión Del Riesgo Operacional | 22 |
| 1.1.1.1. Aspectos de Regulación Internacional | 22 |
| 1.1.1.2. Aspectos de Regulación Local | 29 |
| 1.2. GESTIÓN DE INCENTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES | 32 |
| 1.2.1. Los incentivos..... | 33 |
| 1.2.2. Objetivos de los Incentivos | 34 |
| 1.2.3. Ventajas de los Incentivos | 35 |
| 1.2.4. Tipos de Incentivos..... | 36 |
| 1.2.5. Clasificación de los Incentivos | 36 |
| 1.2.6. Planes de Incentivación | 37 |
| 1.2.7. Principios que deben cumplirse en un Plan de Incentivación | 38 |
| CAPÍTULO II: ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA..... | 40 |
| 2.1. Visión | 40 |

| | | |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.2. | Propósito..... | 40 |
| 2.3. | Cultura Organizacional - Valores:..... | 41 |
| 2.4. | Estructura de la Organización..... | 43 |
| 2.5. | Gestión del Riesgo Operacional en la Entidad | 44 |
| 2.5.1. | Principios de Gestión del Riesgo Operacional de la Entidad | 45 |
| 2.5.2. | Políticas de Gestión del Riesgo Operacional de la Entidad..... | 46 |
| 2.5.3. | Proceso de Admisión del Riesgo Operacional de la Entidad | 47 |
| 2.5.4. | Sistema de Seguimiento y Gestión del RO..... | 50 |
| 2.5.5. | Modelo de 3 Líneas de Defensa | 51 |
| 2.5.6. | Órganos que intervienen en la Gestión del Riesgo Operacional | 54 |
| 2.5.7. | Áreas que intervienen en la Gestión del Riesgo Operacional | 56 |
| 2.5.8. | Modelo de Control Corporativo de la Entidad | 60 |
| 2.6. | La Gestión de Incentivación como Estrategia de Crecimiento..... | 73 |
| 2.6.1. | Incentivación Variable antes del 2015..... | 74 |
| 2.6.2. | Nuevo Esquema de Incentivación Variable del 2015 en adelante | 76 |
| 2.6.3. | Integrantes del Comité de Incentivación Variable. | 78 |
| 2.6.4. | Procesos del Nuevo Modelo de Incentivación | 80 |
| 2.6.4.1. | Proceso de Elaboración de Metas – Gráfico N° 2.12..... | 80 |
| 2.6.4.2. | Proceso de Consolidación de Avance de Resultados - Gráfico N° 2.12 | 84 |
| 2.6.4.3. | Proceso de Pago de Retribución Variable - Gráfico N° 2.14..... | 87 |
| 2.6.4.4. | VENTAS IMPRODUCTIVAS..... | 90 |
| 2.6.5. | Análisis de la Gestión de Incentivación en la Organización | 92 |
| 2.6.5.1 | Adaptación del Modelo: 5 Fuerzas de Porter | 92 |
| 2.6.5.2 | Análisis FODA del Programa de Incentivación: | 95 |
| CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE VARIABLES DE INVESTIGACIÓN | | 102 |
| 3.1. | Evaluación del Impacto de las Políticas de Incentivación de la entidad financiera en la materialización de los riesgos | 102 |
| 3.1.1. | Riesgo Operacional de Negocio | 103 |
| 3.1.1.1. | Flujos para Préstamos de Consumo..... | 104 |
| 3.1.1.2. | Flujos para Tarjetas de Crédito..... | 109 |
| 3.1.1.3. | Flujos para Préstamos Comerciales | 112 |
| 3.1.1.4. | Flujos para Seguros | 115 |
| 3.2. | Análisis de Información; | 118 |

| | | |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.1. | Pérdidas Por Riesgo Operacionalde Negocio | 118 |
| 3.2.2. | Riesgo Operacional en Gestión de Recursos Humanos..... | 122 |
| 3.3. | Análisis de Variables | 129 |
| 3.3.1. | Pérdidas de la entidad generados por el programa de incentivación.... | 129 |
| 3.3.2. | Costo de Implementar Puntos de Control para Mitigar los Riesgos..... | 129 |
| CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 133 |
| 4.1. | Comprobación de Hipótesis | 133 |
| 4.2. | Conclusiones: | 134 |
| 4.3. | Recomendaciones: | 135 |
| Índice de Abreviaturas..... | | 136 |
| Glosario de Términos | | 136 |
| BIBLIOGRAFIA:..... | | 141 |
| ANEXOS | | 143 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Cuadro N° 2.1 Taxonomía de Procesos con RO | 63 |
| Cuadro N° 2.2. Clases de Riesgo Operacional | 70 |
| Cuadro N° 2.3. Ejemplo de Parrilla Bono Anual de EPN | 75 |
| Cuadro N° 2.4 Parrilla Básica para participar del Gana Más | 77 |
| Cuadro N° 2.5 Ejemplo sistema de comisión de Gana Más de EPN | 77 |
| Cuadro N° 2.6 Ejemplo de Parrilla Bono Anual EPN | 78 |
| Cuadro N° 2.7. Contratos cancelados por Ventas Improductivas Períodos 2016 y Proyectado al cierre del Ejercicio 2017 | 91 |
| Cuadro N° 2.8 Análisis FODA del Programa de Incentivación de la Entidad: | 96 |
| Cuadro N° 2.9 Tablero FODA Cruzado | 100 |
| Cuadro N° 3.1. Identificación de Riesgos en el Proceso de Contración de Préstamos de Consumo y Puntos de Control recomendados | 108 |
| Cuadro N° 3.2. Identificación de Riesgos en el Proceso de Contración de Tarjetas de Crédito y Puntos de Control Recomendados | 111 |
| Cuadro N° 3.3 Identificación de Riesgos en el Proceso de Contratación de Préstamos Comerciales y Puntos de Control Recomendados | 114 |
| Cuadro N° 3.4. Identificación de Riesgos en el Proceso de Contratación de Seguros y Puntos de Control Recomendados | 117 |
| Cuadro N° 3.5. Pérdidas por Tipo de Riesgo Operacional de Productos Incentivados | 119 |
| Cuadro N° 3.6. Pérdidas de Riesgo Operacional por Producto | 120 |
| Cuadro N° 3.7 Estimación de Reducción de Ingresos por Implementar Puntos de Control (a Ventas Improductivas) | 121 |
| Cuadro N° 3.8. Pagos por Incentivación de los Períodos 2016 y Proyectado al cierre del Ejercicio 2017 | 123 |
| Cuadro N° 3.9. Gasto por Pago de Indemnizaciones por Puesto de la Red Comercial | 124 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Cuadro N° 3.10. Gasto por Producto por Pago de Indemnizaciones por Despido por malas ventas | 125 |
| Cuadro N° 3.11. Salidas de Personal por Malas Prácticas..... | 125 |
| Cuadro N° 3.12. Gasto por Pago de Nuevas Incorporaciones por despido por Malas Prácticas | 126 |
| Cuadro N° 3.13 Distribución de Gastos por Nuevas Incorporaciones (despido).. | 127 |
| Cuadro N° 3.14 Flujo de Pérdidas por Riesgo Operacional – Recursos Humanos | 128 |
| Cuadros N° 3.15. Costos por Implementar Puntos de Control en los Procesos de Negocio por Producto | 130 |
| Cuadro N° 3.16 Flujo de Ahorros de Pérdidas por Riesgo Operacional..... | 132 |

INDICE DE GRAFICOS

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Gráfico N° 2.1 Estructura de la Organización | 42 |
| Gráfico N° 2.2 Fases de la Gestión del Riesgo Operacional..... | 49 |
| Gráfico N° 2.4 Modelo de 3 Líneas de Defensa | 52 |
| Gráfico N° 2.5 Gestión de RO por Especialistas | 54 |
| Gráfico N° 2.6 Control de la Operativa | 61 |
| Gráfico N° 2.7 Procedimiento de Gestión del RO | 62 |
| Gráfico N° 2.8 Clasificación de los Procesos por Productos | 64 |
| Gráfico N° 2.9 Fases de los Procesos de Negocio | 66 |
| Gráfico N° 2.10 Estructura de los Procesos Críticos | 67 |
| Gráfico N° 2.11 Distribución de Riesgos Operacionales..... | 68 |
| Gráfico N° 2.12. Proceso de Elaboración de Metas | 83 |
| Gráfico N° 2.13. Proceso de Consolidación de Avance de Resultados | 86 |
| Gráfico N° 2.14. Proceso de Pago de Retribución Variable..... | 89 |
| Gráfico N° 2.15 Adaptación de Porter al Programa de Incentivación | 94 |
| Gráfico N° 3.1. Flujo de Proceso para Préstamos de Consumo | 106 |
| Gráfico N° 3.2. Flujo de Proceso para Tarjetas de Crédito..... | 110 |
| Gráfico N° 3.3. Flujo de Proceso para Préstamos Comerciales..... | 113 |
| Gráfico N° 3.4. Flujo de Proceso para Seguros | 116 |

INTRODUCCIÓN

La entidad elegida para desarrollar la presente investigación, ofrece productos y servicios en el ámbito financiero peruano. Perú, es un país cada vez más moderno, tecnológico y competitivo, por lo que la estrategia de la entidad se ha orientado principalmente a mejorar la experiencia del cliente con una perspectiva Customer Centric.

La revolución digital y las nuevas tendencias, están transformando la vida de las personas. El uso masivo de las aplicaciones en equipos móviles se ha convertido en una necesidad básica para la vida cotidiana moderna, y el sistema financiero no es ajeno a este proceso de cambio vertiginoso, de forma que son cada vez más los servicios y productos financieros a los que se puede acceder por medios digitales.

Las transformaciones propiciadas por la tecnología, en el contexto internacional está generando momentos de profundos cambios, políticos, sociales y económicos, cuyo impacto es cada vez más inmediato, y los efectos de lo que ocurre en las principales potencias mundiales, afectan rápidamente a los mercados emergentes como el Perú.

En ese contexto, la entidad viene trabajando intensamente para afrontar con rapidez esta realidad en que convive con dos escenarios, el virtual y el real, adoptando estrategias que permitan, por un lado, acelerar el diseño y desarrollo de alternativas financieras que generen bienestar en largo plazo y, por otro lado, fortalecer su solidez financiera y la gestión de resultados en el corto plazo. Con ésta premisa la entidad viene implementando acciones que le permitan competir de manera sostenible en el mercado.

Su Estrategia de Largo Plazo que se sustenta su “Estrategia Competitiva”, define su modelo de negocio, siendo ésta la “diferenciación” basada en su visión global: “Ser el primer Banco Digital del mundo”,

A nivel corporativo, tienen como propósito: “Poner al alcance de sus clientes las oportunidades de crecimiento y desarrollo”, para lograrlo, sus líneas de actuación están basadas en afianzar la relación con el usuario, que debe ser el principal beneficiario de este nuevo entorno en el que los servicios financieros se democratizan. Para conseguirlo, se está redefiniendo la propuesta de valor sobre la base de los pilares fundamentales de la

experiencia del cliente y la confianza. Procura ayudar a sus clientes a tomar las mejores decisiones financieras a través de una oferta de productos y servicios sencilla y transparente, basada en condiciones justas y en prácticas de prudencia e integridad.

La Ventaja Competitiva de la entidad; es ofrecer al usuario la posibilidad de acceder a sus servicios en todo momento, desde cualquier lugar y por el medio que elija, facilitando las opciones para hacerlo de manera autónoma, a través de canales digitales o mediante la interacción humana.

Respecto a su Estrategias de Corto Plazo; con el propósito de fortalecer su solidez financiera y la gestión de resultados en el corto plazo, la entidad busca el crecimiento de cuota de mercado que le permita incrementar sus ingresos y financiar sus planes de largo plazo.

En un entorno de menor crecimiento de los mercados emergentes, la economía peruana ha mantenido una situación estable basada en una gestión prudente de los recursos, aspecto necesario para preservar y continuar con el proceso de desarrollo sostenible. En éste escenario, la entidad asume el rol de un ente dinamizador de la actividad económica y promotor del progreso a través del crédito otorgado con criterio de responsabilidad social.

La dinámica del mercado financiero local, con una economía que no ha mostrado crecimiento en los últimos años, se torna más competitivo, en ese contexto la entidad asume un desafío de crecimiento, situación que implica tomar decisiones a nivel interno que impulsen ese objetivo. Con éste propósito se definen las líneas de actuación en términos comerciales, desarrollando productos atractivos y competitivos, acompañados de programas de incentivación para equipos comerciales que faciliten una rápida expansión en el mercado.

Si bien es cierto, la entidad ya contaba con un programa de incentivación variable anual, éste toma mayor impulso con la incorporación de dos factores: el componente variable tiene mayor proporción en la remuneración total del empleado, y las bonificaciones mensuales, alineada al cumplimiento de objetivos de corto plazo.

La implementación de los programas de incentivación están basados en el alineamiento con los objetivos, transparencia y consistencia, procurando premiar los mejores desempeños. Contempla dos componentes: incentiva el resultado colectivo del equipo y premiar el desempeño individual.

Sin embargo, el contexto del proceso de implementación del modelo de incentivación de la entidad, se da en un escenario gran competitividad en el mercado, e implica la aplicación inmediata de acciones tácticas. Ésa rápida puesta en marcha no ha permitido tomarse el tiempo suficiente para analizar los impactos colaterales del proceso de incentivación, por ende, no se han definido las medidas mitigadoras a las potenciales desviaciones de los equipos comerciales para cumplir con los objetivos propuestos. Situación que le da al programa un matiz de incentivo perverso ya que tiene resultados no deseados, y contrario a los intereses propuestos.

De hecho, la puesta en marcha del programa de incentivación (la misma que ya cuenta con casi dos años de vigencia), ha puesto en evidencia malas prácticas comerciales, las mismas que se ven reflejadas en ventas improductivas, reclamaciones de clientes, sanciones de reguladores, fraudes externos e internos que han decantado en despidos de personal y pérdidas económicas, elevando el riesgo operacional de la entidad, la misma que bajo lineamientos de regulación local e internacional por la gestión corporativa, deben ser gestionados de manera adecuada para mantener límites óptimos de provisión de capital por riesgo operacional por el Acuerdo de Basilea II.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿El programa de incentivación económica para equipos comerciales han tendido los resultados esperados?

1. ¿Están claramente identificados los riesgos asociados al programa de incentivación y las correspondientes medidas de mitigación?
2. ¿Es necesario replantear el programa de incentivación económica?
3. ¿Es posible hacer más eficiente el programa de incentivación comercial?

ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación materia de nuestra tesis, tendrá el siguiente alcance:

- Analizar a los “Impactos de Riesgo Operacional del Programa de Incentivación para equipos comerciales”, procurando identificar con mayor precisión los efectos cuantitativos y cualitativos de las desviaciones del programa de incentivación, el mismo que fue implementado como parte del objetivo de crecimiento de la entidad.
- Indagar sobre las causas que generan las distorsiones del programa de incentivación, para abordar en explicaciones que nos ayuden a entender la dimensión de sus impactos y establecer mecanismos que mitiguen estos riesgos operacionales, y que permitan reformular programas de incentivación más efectivos, mitigando la materialización de los riesgos que han venido generando pérdidas para la organización, tanto de recursos tangibles como intangibles.
- La entidad viene fortaleciendo el ambiente de control con la implementación de un Nuevo Modelo de Control Interno a nivel Corporativo, por aspectos regulación internacional como local, en mérito al cual, nuestra investigación se acotará a la mitigación de los riesgos operacionales manifiestos, con herramientas de Control Interno.
- En el ámbito de la gestión del riesgo operacional de la entidad, abordaremos exclusivamente los que se encuentren en el perímetro de las Áreas de Negocios.

LIMITACIONES:

- No incorpora análisis ni propuestas en el ámbito estratégico de la organización, ya que éstos obedecen a lineamientos corporativos.
- Tratándose de información confidencial de la entidad, la información a mostrar solo será la de carácter público. Las cifras a presentar serán modificadas con criterios metodológicos, sin que ello implique distorsión de las proporciones y permitan comprender de manera razonable las dimensiones en el aspecto cuantitativo.

OBJETIVOS GENERALES:

Dimensionar los impactos del programa de incentivación económica implementados para equipos comerciales, orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos, analizar su alineamiento a la gestión del riesgo operacional y la mitigación de la materialización de los riesgos relacionados.

Objetivos Específicos:

1. Implementar medidas de control transversales y consensuadas con todas las áreas intervinientes en el programa de incentivación para disminuir las pérdidas por desviaciones en los resultados.
2. Proponer un programa de incentivación que favorezca la correcta gestión comercial, que genere un mejor clima laboral, impulsada por una real meritocracia alineado a las políticas internas de la entidad.
3. Eficiencia en el presupuesto de incentivación, que impacte en cuenta de resultados.

HIPÓTESIS:

El programa de incentivación comercial implementado por la entidad, no cuenta con un análisis previo de los impactos colaterales en la gestión integral del riesgo operacional, y viene generando impactos no deseados que decantan en pérdidas operacionales para la organización.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

Producto de la puesta en marcha del programa de incentivación económica a equipos comerciales, la entidad ha venido afrontando un creciente fenómeno de ventas improductivas y malas prácticas comerciales, que a su vez afectan la imagen de la entidad por reclamaciones de clientes y sanciones de los reguladores. Además, ha conllevado a pérdidas económicas, así como la implementación de medidas punitivas y disuasivas para quienes incurran en las desviaciones no contempladas.

El modelo de incentivación viene generando un natural desgaste al interior de la organización, por lo que se hace necesario revisar e implementar mejoras para que puedan generar los efectos deseados.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología a emplear en el presente trabajo de investigación será con enfoque cuantitativo a nivel explicativo, por el tipo de fenómeno que abordaremos, análisis de una realidad objetiva, cuya trazabilidad podremos revisarlo con información estadística que nos permita evaluar la situación en un contexto de causa-efecto.

El estudio implicará una revisión secuencial de los hechos basado en datos, y nos permitirá analizar el tipo de relación entre las variables y contrastar la hipótesis materia de la presente investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL CON ENFOQUE DE CONTROL INTERNO

1.1.1. Regulación a la Gestión Del Riesgo Operacional

1.1.1.1. Aspectos de Regulación Internacional

De acuerdo a la definición del Bank for International Settlements (BIS), Riesgo Operacional es «el riesgo de pérdida resultante de procesos internos inadecuados o fallidos, personas y sistemas o impactos de eventos externos».

A. El Comité de Basilea, los acuerdos de Basilea consisten en recomendaciones sobre la legislación y regulación bancaria y son emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Reconoce que el riesgo operacional es un término que tiene una variedad de significados y, por lo tanto, las entidades bancarias pueden implementar una definición específica e interna del riesgo operacional. La definición de riesgo operacional de Basilea II excluye el riesgo estratégico y el riesgo reputacional de las entidades.

El Acuerdo de Capital de Basilea de 1988, conocido como Basilea I, estableció por primera vez un sistema para medir el capital de los bancos en función del riesgo de crédito o incumplimiento en el pago de sus activos, y fue fijado en un mínimo de capital del 8% de los riesgos. Posteriormente, se exigió capital adicional asociado al riesgo producto de variaciones en el precio de los activos (riesgo de mercado).

El propósito de Basilea II, publicado inicialmente en junio de 2004, es la creación de un estándar internacional que sirva de referencia a los reguladores bancarios, con el propósito de establecer los requerimientos de capital necesarios para asegurar la protección de las entidades frente a los riesgos financieros y operativos.

La Gestión del Riesgo Operacional en los bancos realmente inicia con Basilea II, sin embargo, los controles de éstos riesgos se implementaron también en otras industrias.

Basilea II constituyó un nuevo marco de capital basado en tres pilares¹:

- Requerimientos cuantitativos, en base a los activos, pasivos, provisiones y capital mínimo, considerando el riesgo de crédito e introduciendo por primera vez el riesgo operacional;
- Supervisión de reguladores y revisión cualitativa, que permite al supervisor exigir capital adicional a las entidades que incumplan la normativa.
- Disciplina de mercado, busca uniformizar la gestión de información a brindar al mercado asegurando su corrección y transparencia.

En 2010 nace Basilea III, se incorporan reformas para fortalecer la gestión de riesgos del sistema bancario, y para que las entidades cuenten con suficientes fondos para cubrir las pérdidas potenciales de su actividad y exige lo siguiente:

- Más capital y de mayor calidad. Se mantiene el requerimiento mínimo del 8% establecido en Basilea I y II, pero se modifica la composición de ese capital, exigiendo mayor peso del capital de alta calidad.

¹ Presentación “Basilea II: El Nuevo Acuerdo de Capital”, disponible en la página Web de la SBS. Web de la SBS: <<http://www.sbs.gob.pe/portalsbs/>

- Conservación del capital, con el objetivo de aumentar el capital en momentos de crecimiento económico para poder hacer uso de él en caso de incurrir en pérdidas.
- Capital adicional contra cíclico, requiriendo más capital en los casos de crecimiento excesivo del crédito para evitar la formación de “burbujas”.
- Además, se establecen medidas para evitar el riesgo sistémico. A las grandes instituciones financieras se les exigirá capital adicional.

Basilea III también se orienta a aplicar requerimientos mínimos de liquidez. Para ello define dos nuevos ratios, el ratio de cobertura de liquidez y la ratio de financiación neto estable, ante problemas de liquidez a corto y largo plazo. Así, Basilea III tiene el objetivo de proporcionar las medidas y herramientas necesarias para mejorar la capacidad de respuesta del sistema bancario ante perturbaciones económicas y financieras y conseguir una mayor estabilidad financiera internacional.

B. **Ley Sarbanes-Oxley (SOX)**, es también conocida como la Ley de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista².

La Ley Sarbanes Oxley nace en Estados Unidos con el objetivo de establecer pautas acerca de la consolidación de las grandes empresas que cotizan en el mercado americano, con el propósito de recobrar la confianza de los inversores y de monitorizar a las empresas que cotizan en bolsa de valores, evitando la distorsión del valor de las acciones. Por ende, tiene

² Es la ley que regula las funciones financieras contables y de auditoria, y penaliza en una forma severa, el crimen corporativo. <http://interamerican-usa.com/articulos/Leyes/Ley-Sar-Oxley.htm>.

como propósito evitar fraudes y riesgo de bancarrota, y proteger a los inversores.

Esta ley, más allá del ámbito nacional de Estados Unidos, involucra a todas las empresas del mundo que cotizan en la Bolsa de Nueva York (NYSE). Su oportunidad y calidad conceptual le han permitido ser acogida como uno de las principales directrices del control interno en el mundo. Recoge la estructura conceptual de COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway)³, le añade dos elementos nuevos: la auditoría y el control interno. Establece tres niveles de control interno con los respectivos responsables.

Una aproximación de la ley SOX sobre el control interno en las organizaciones, se puede inferir a partir de la de las exigencias de su contenido:

1. **Reportes de Auditoría:** deben ser informativos, exactos e independientes. Aplica a reportes de control interno, y estos deben ser:
 - Informativo: Se refiere al contenido del informe. La sección 101 establece esta característica, descripción del alcance de las pruebas, hallazgos del auditor, evaluación de los registros contables y una descripción de las debilidades materiales en los controles internos.
 - Exacto: Debe evidenciarse con documentación que respalde el hallazgo de la auditoría del control interno, a partir de un criterio confiable de control.
 - Independiente: reiteración de las exigencias que hace esta ley a los auditores con relación a su independencia.

³ Comisión constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para ejercer el liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial, el control interno, y la disuasión del fraude.

[https://es.wikipedia.org/wiki/COSO_\(administración\)](https://es.wikipedia.org/wiki/COSO_(administración))

2. **Estructura y Procedimientos de Control:** Debe entenderse como el equivalente del sistema de control interno e incorpora un elemento adicional: su ubicación en el máximo nivel de toma de decisiones de los emisores por encima del comité de auditoría.

Como parte de los estándares de auditoría, se incluyen requerimientos para las firmas registradas de contaduría relacionados a: conservación de papeles de trabajo; descripción del alcance de las pruebas que el auditor realiza respecto de la estructura y procedimientos de control interno.

La atención se centra en las pruebas de auditoría respecto de la estructura y procedimientos de control interno, los mismos que son requeridos por la sección 404-B de la Ley SOX, relacionados a:

- Las debilidades que encontró el auditor al aplicar las pruebas.
- Una evaluación respecto a si las estructuras y procedimientos de control interno:
 - Incluyen registros que reflejan exacta y razonablemente las transacciones y las disposiciones de los activos.
 - Proveen seguridad razonable de que las transacciones están registradas para permitir la preparación de estados financieros de acuerdo con las NIF (Normas de Información Financiera).
 - Una descripción de las debilidades materiales en tales controles internos.

Las pruebas sirven como base para determinar la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría, la auditoría del control interno que incorpora esta ley va más allá, se trata de emitir un reporte informativo, exacto e independiente, construido de acuerdo a los estándares para contratos de atestación emitidos o adoptados.

3. **Controles Internos Contables:** En el contexto de la responsabilidad corporativa, cada comité debe establecer procedimientos para el tratamiento de los reclamos relacionados con contabilidad, controles internos contables o auditoría.

Ello hace parte del entendimiento de que los procesos relacionados con contabilidad, control interno y auditoría, están directamente a cargo de los comités de auditoría.

4. **Responsabilidades de los Directivos:** Referidos a los controles internos y las responsabilidades que tienen los directivos que firman, certifican los reportes anuales o trimestrales o en otros que se presentan a los reguladores. En el contexto de la responsabilidad corporativa por los reportes financieros, tienen responsabilidades específicas en relación a los controles internos. Certifican que: Han revisado el reporte relacionado con el control interno.

En base a su conocimiento, declaran que el reporte no contiene ninguna declaración falsa de un hecho material o la omisión de declarar un hecho material necesario.

- En base a su conocimiento, los estados financieros presentan razonablemente todos los aspectos materiales la condición financiera y los resultados de las operaciones para los periodos que corresponden.

Como consecuencia de lo anterior, los directivos que firman, certifican que son responsables por establecer y mantener los controles internos relacionados a:

- Controles internos para asegurar que la información relacionada con el emisor y sus subsidiarias consolidadas, son conocidos por los directivos y por otros al interior de la entidad.
- Han evaluado la efectividad de los controles internos del emisor.
- Los directivos que firman, tienen la obligación de revelar a los auditores y a comité de auditoría:
- Todas las deficiencias significativas en el diseño o en la operación de los controles internos, que pudieran afectar de manera adversa la

capacidad de reportar los datos financieros, así como cualesquiera de las debilidades materiales en los controles internos.

- Casos de fraude, sea o no material, que implique a la administración u otros empleados que tengan un rol significativo en los controles internos.

Adicionalmente, los directivos que firman deben señalar en el reporte si existieron cambios relevantes en los controles internos o en otros factores que pudieran afectar de manera adversa los controles internos.

5. **Auditorías del Control Interno:** Se refiere al conjunto que más interés e importancia que hace la Ley SOX al control interno: la auditoría del control interno y la infraestructura necesaria para la misma, la valoración realizada por la alta dirección y la obligación de hacer una declaración explícita al respecto.

Desde el punto de vista legal, el reporte sobre el control interno conlleva:

- Señalar la responsabilidad de la dirección por establecer una estructura y unos procedimientos de control interno que sean adecuados, para el proceso de presentación de reportes financieros.
- Contener una valoración, sobre la efectividad de la estructura y de los procedimientos de control del emisor en relación con el proceso de presentación de reportes financieros.
- Ello constituye un esfuerzo mundial por precisar y ampliar el alcance de la auditoría independiente. Está, tradicionalmente comprendía únicamente la auditoría de estados financieros. Ahora, comprende tres elementos estrechamente relacionados:
 - Auditoría de estados financieros,
 - Auditoría de control interno y
 - Auditoría de cumplimiento.

Cabe resaltar como esto gira en torno al proceso de presentación de reportes financieros, con precisiones importantes para evitar el dominio de otras auditorías.

6. **Comité de Auditoría y Control Interno:** Relación existente entre el comité de auditoría y el control interno, y particularmente en relación con el experto financiero.

La formación y experiencia en controles contables internos, constituye uno de los aspectos que se deben considerar respecto del experto financiero en el comité de auditoría.

La denominación “experto financiero”, se trata de una persona que tiene educación y experiencia como contador público o auditor o como ejecutivo financiero principal, o derivada de una posición que conlleva el desempeño de funciones principales. Dicha educación y experiencia implica:

Un entendimiento de las NIIF’s (Norma Internacional de Información Financiera) y estados financieros. Son los primeros estados financieros anuales en los cuales la entidad adopta mediante una declaración explícita y sin reservas, contenida en tales estados financieros, el cumplimiento con las NIIF.

1.1.1.2. Aspectos de Regulación Local

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP’s, con el propósito que las empresas supervisadas cuenten con un sistema de gestión integral de riesgos para proteger los intereses del público en concordancia con lo dispuesto en el artículo 347° de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros (Ley N° 26702 y sus normas modificatorias); publica normas para hacerlo extensivo a las empresas supervisadas bajo un marco de referencia único:

- Resolución SBS No 37-2008 “Reglamento para la Gestión Integral de Riesgos” (GIR)², tomando como referencia, entre otros documentos, al Marco Integrado para la Gestión de Riesgos Corporativos, publicado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO - Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas), iniciativa de 5 organismos para la mejora de control interno dentro de las organizaciones.

Hace precisiones respecto a la Gestión Integral de Riesgos como un proceso que involucra al Directorio, las Gerencias y el personal de toda la organización, en la definición de estrategias, identificación de potenciales eventos que pueden afectar la estrategia, gestionarlos de acuerdo al apetito por el riesgo definidos para brindar una mitigación razonable, garantizando el logro de sus objetivos propuestos.

Propone una estructura la para la GIR y el establecimiento de Comités de Riesgos y Comité de Auditoría, así como también asigna roles y responsabilidades. Hace referencia a los criterios para una adecuada organización de la Unidad de Riesgos, así como para definir el perfil del Jefe de Riesgos.

Con ésta normativa, la Gestión Integral de Riesgos incluye al Control Interno en una forma más amplia y sólida, brindando mayor énfasis en el riesgo.

También hace referencia también a los procesos de tercerización o subcontrataciones significativas, éstos deben contar con un análisis formal de los riesgos asociados y puestos en conocimiento del Directorio para su aprobación, se entenderá por significativa aquella subcontratación que, en caso de falla o suspensión del servicio, puede

² Ley de Bancos modificado en junio 2008, e incluye la implementación del NAC B2. Mayor información en la columna de “Información General” del Portal de la SBS <<https://extranet.sbs.gob.pe/app/>>

poner en riesgo importante a la empresa, al afectar sus ingresos, solvencia, o continuidad operativa.

- Resolución SBS No 2116-2009 “Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional”, que reemplaza a la Resolución SBS No 006- 2002, pone de manifiesto las siguientes consideraciones:
 1. Definición y factores que originan el riesgo operacional: procesos internos, personal, tecnología de información, y eventos externos.
 2. Eventos de pérdida por riesgo operacional, conforme a Basilea 2, y la necesidad de disponer de una base de datos de eventos de pérdida y sus criterios de cumplimiento.
 - a. Responsabilidades del Directorio, Gerencia, Comité de Riesgos, Unidad de Riesgos en la gestión del riesgo operacional.
 - b. Metodología para la gestión del riesgo operacional, aspectos mínimos de gestión y sus criterios de cumplimiento.
 - c. Sistema de gestión de la continuidad del negocio y un sistema de gestión de la seguridad de la información.
 - d. Políticas y procedimientos para gestionar los riesgos operacionales asociados a la subcontratación, así como su alcance mínimo.
 - e. Roles de Auditoría Interna, Auditoría Externa, y de las Empresas Clasificadoras de Riesgos.
 - f. Presentación de informe anual de gestión de riesgo operacional para la SBS según disposiciones establecidas en cuanto a contenido mínimo y forma de envío.

- Resolución SBS No 2115-2009 “Reglamento para el requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional”³, efectúa las siguientes precisiones:

³ En el capítulo 4 se describe la aplicación del método estándar alternativo, así como su impacto en el

- a. Las entidades financieras deben destinar capital regulatorio por riesgo operacional, aplicando uno de los siguientes métodos: método del indicador básico, método estándar alternativo, o método avanzado. La utilización de los dos últimos requiere pasar un proceso de autorización establecido por la SBS.
- b. Requisitos para solicitar autorización para la utilización del método estándar alternativo o un método avanzado.
 - Método del indicador básico.
 - Método estándar alternativo²
 - Métodos avanzados, que incluye los requisitos mínimos cualitativos y cuantitativos para utilizarlo.

1.2. GESTIÓN DE INCENTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La gestión de los recursos en toda organización es el elemento vital para la eficiencia y competitividad a pesar de entornos cambiantes. Es así como las organizaciones a nivel mundial, nacional o regional, requieren de tres recursos básicos: recursos materiales, recursos físicos y recursos humanos, para alcanzar tanto las metas como los objetivos trazados.

Es evidente, el factor humano, es indispensable para el desarrollo de los objetivos estratégicos y funcionales de la organización, ya que conforma un grupo de personas que entregan su trabajo, su talento, su creatividad para la consecución de estos propósitos, ellos son los agentes pensantes, capaces de observar y proponer mejoras de diversas índoles para las organizaciones.

En toda organización, la gerencia de Recursos Humanos tiene entre sus funciones y responsabilidades; el reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo de

requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional.

personal y bienestar, todas estas se integran para alcanzar las metas y con ello los objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, satisfacción de clientes, etc.).

Por otro lado, los individuos pretenden alcanzar salarios, seguridad y estabilidad laboral, beneficios, condiciones adecuadas de trabajo, desarrollo profesional, entre otras cosas.

Es decir los beneficios que el individuo busca en la organización, la organización los canaliza a través de políticas de remuneración y compensación, además de otros tipos de incentivos ⁴

Algunos autores sobre materia de incentivación manifiestan que, si la empresa pudiera supervisar perfectamente y sin costo alguno a sus empleados, el uso del pago de incentivos se presentaría como innecesario, ya que empresa y empleados podrían negociar sobre el nivel de esfuerzo que debería aportar estos últimos, determinándose la retribución final en función del cumplimiento o no de lo acordado. Bajo esa premisa, se espera que cuando existan dificultades de supervisión y, por tanto, sea costoso determinar directamente el esfuerzo o las aportaciones efectuadas por el trabajador, la empresa recurra más frecuentemente al uso de retribución variable y de motivaciones de diferentes índoles. En consecuencia, se debería dar una asociación negativa entre pago de incentivos y cantidad de recursos destinados a la supervisión.⁵

1.2.1. Los incentivos

Además de la Motivación, dentro del área de recursos humanos existen otras técnicas para aumentar la producción de los empleados, una de esas técnicas para influir en los subordinados son los incentivos. Los incentivos son una

⁴ Ramírez Mari Luz. (2006, enero 18). Los programas de incentivos en las organizaciones. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/los-programas-de-incentivos-en-las-organizaciones/>

⁵ Ynfante T. Ramón E.. (2008, noviembre 26). Los incentivos y la motivación laboral. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

parte variable del salario o un reconocimiento que apremia un resultado superior al exigible para la obtención del resultado superior al exigible.

Así, podemos decir que los incentivos son premios a los resultados obtenidos, y se pueden evaluar desde dos puntos de vista; como parte de un salario, y como medida o evaluación de resultados. Éste debe basarse en un sistema de evaluación cuantitativa y cualitativa de resultados.⁶

Los incentivos buscan inducir a los trabajadores a una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción y a las ventas, procurando que no descienda la calidad.

1.2.2. Objetivos de los Incentivos

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos. Por tanto, es necesario que los planes de incentivo tengan las siguientes características:

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.
- Motivar al empleado a elevar su productividad.
- Retener el personal valioso.

⁶ Caso, Alfredo, Sistemas de incentivos a la producción (Madrid, editorial fundación cofemental,2003)
Pag.17

- Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- Atraer el mejor recurso humano disponible del mercado.

1.2.3. Ventajas de los Incentivos

Como ventajas de un programa de incentivación podemos identificar las siguientes situaciones:

- Proporcionan una motivación auténtica y produce importantes beneficios para empleado y la organización. Los incentivos se enfocan en los esfuerzos de los empleados para lograr metas específicas de desempeño.
- Los pagos de incentivos son costos variables que se autofinancian con el logro de los resultados, por el contrario, los salarios fijos carecen de relación directa con el rendimiento y la productividad.
- La compensación de incentivos tiene relación directa con los resultados de la gestión. Si se cumplen los objetivos a niveles de Calidad, Cantidad o Ambas, se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.
- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.⁷

⁷ Ynfante T. Ramón E.. (2008, noviembre 26). Los incentivos y la motivación laboral. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

1.2.4. Tipos de Incentivos

Existen diversos tipos de incentivos que se crearon con el afán de mejorar la productividad, entre otros tenemos: Incentivos económicos, incentivos no económicos y sistemas mixtos.

- Los incentivos económicos, son el pago de efectivo que la empresa le da al empleado con el fin de que este mejore su desempeño.
- Incentivos no económicos, consisten en aspectos de infraestructura o la organización del ambiente de trabajo, cuando se modifican, puede mejorar el desempeño de a persona, tales como rediseño de la estación del trabajo, redistribución de la toma de decisiones, enriquecimiento de tareas, por mencionar algunos.
- Así mismo existen también los sistemas mixtos que son la mezcla de los anteriores.⁸

1.2.5. Clasificación de los Incentivos

Debido a la amplia cantidad de incentivos existentes, se pueden clasificar de diferentes maneras. Las siguientes son algunas de ellas:

- Por su naturaleza: son estímulos extrínsecos o intrínsecos, que se relación con el diseño del trabajo; y a los premios formales e informales, por logros específicos.
- Ámbito de aplicación: por destinatarios, que se dirigen individualmente o grupalmente. Por nivel jerárquico (gerentes, obreros, técnicos, empleados, etc.). También existen los incentivos que se clasifican de acuerdo a los procedimientos de cálculo estos son simples o complejos.⁹
- Monetarios y No Monetarios, los monetarios son los que mayor expectativa generan en las organizaciones, tanto por los directivos de las organizaciones y como por los empleados. Se pueden aplicar de

⁸ Biasca, Rodolfo, Gestión de cambio: El modelo Biasca (Argentina, Editorial El cid editor,2005)Pag.558

⁹ Ibid. Pag.558

diferentes formas para complementar el salario base, orientando hacia los objetivos determinados. Estos pueden ser directos cuando se pagan en efectivo, o indirectos cuando se pagan los gastos como movilidad, capacitaciones, etc.

Otros incentivos monetarios son las primas y las bonificaciones ocasionales. También funcionan como incentivos los porcentajes o comisiones por venta de servicios al pagar, como puede ser una suma determinada por cada producto vendido o proyecto realizado.

Los incentivos no monetarios son aquellos que se establecen independientemente del salario y otros ingresos, uno de los más importantes es la estabilidad laboral, característica que se ha ido deteriorando en el tiempo. Otro de los incentivos no monetarios que tienen las organizaciones son los periodos de vacaciones que pueden incluir, además de los días que manda la ley, los días no laborables admitidos por la organización (cumpleaños, días festivos, etc.). Con una buena coordinación es posible considerar algunos días adicionales de descanso que pueden servir como incentivo siempre y cuando se asignen de una forma equitativa y justa para todos los trabajadores.¹⁰

1.2.6. Planes de Incentivación

Actualmente la mayoría de empleados no solo gana un salario diario, sino también algún tipo de incentivo. Los planes de los incentivos premian a los trabajadores ya sea de manera individual o colectiva, fomentando el mejoramiento de la productividad. Los planes de incentivos para individuos pueden hacerse de manera directa o por puntajes, el pago se realiza según sus resultados logrados o los puntos acumulados como objetivo.

Puede ser el número de unidades creadas de productos o servicios suministrados en un período de tiempo, o los empleados acumulan puntos

¹⁰ Caro, Jorge, Experiencias sobre sistemas de incentivos a la comunidad de investigación para fortalecer la innovación tecnológica, (Colombia, Instituto Interamericano para la agricultura, 2004) pág. 9

para formar parte en el cuadro de competición en la empresa, y se otorgan recompensas a quienes ganan ciertos números de puntuaciones.

Existen planes basados en grupos de incentivación, hay dos formas de recompensar a los grupos; con la participación de las ganancias y la participación en el incremento de productividad. La participación en las ganancias, entregan a los empleados cuando alcanzan en conjunto ciertos niveles de productividad y/o rentabilidad. Aunque los planes de participación en las ganancias varían, la participación en la productividad, recompensa el desempeño colectivo, circunstancia en que los empleados tienen la posibilidad de potenciar su rendimiento para obtener mejores recompensas colectivas.¹¹

1.2.7. Principios que deben cumplirse en un Plan de Incentivación

Plan de Incentivación es viable en la medida que deba cumplirse los siguientes principios:

- Principio de retorno de la inversión: No se puede ofrecer ningún incentivo si el mismo no traerá a cambio incrementos en el rendimiento y eficiencia de la empresa.
- Principio de la responsabilidad mutua: El éxito del plan de incentivos dependerá de la inversión de la empresa en beneficio de los empleados y los beneficios que ésta dará a la empresa, que se reflejará en rendimiento y productividad.
- El presupuesto del plan de incentivos debe tener una base financiera sólida, que garantice su permanencia en el tiempo y evite conflictos laborales u organizacionales.

¹¹ Krajewski, Lee, Administración De Operaciones. Estrategia y Análisis (México, Pearson Educación, 2000) Pág. 177

- Otro principio que deben cumplirse es satisfacer las necesidades reales de los empleados, así como beneficiar al mayor número posible de individuos.¹²

Así, el primer paso que las organizaciones debe considerar para implementar un plan de incentivación, debe ser informado a los empleados, indicando claramente los objetivos, las responsabilidades y los derechos que correspondan, así como los efectos de las condiciones de contrato, legales y provisiones establecidas por la empresa. Es complejo el logro de un buen clima organizacional, donde los salarios y otros incentivos motiven a los empleados, armonicen los intereses y objetivos estratégicos de la organización con la de sus colaboradores.

Sin embargo, es necesario tomar en cuenta la importancia que tienen los programas de incentivación dentro de cualquier organización, y que es conveniente diseñarlos y llevarlos a la práctica, con monitoreo correspondiente y procurando siempre sean rentables para las organizaciones.

¹² Ramírez Mari Luz. (2006, enero 18). Los programas de incentivos en las organizaciones. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/los-programas-de-incentivos-en-las-organizaciones/>

CAPÍTULO II: ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA

2.1. Visión

En la búsqueda por conseguir mayor cantidad de clientes, más fidelizados y cada vez más satisfechos, asume plenamente su rol como una entidad dinamizadora de la actividad económica y promotora del progreso, se propone una visión muy desafiante y ambiciosa a nivel corporativo, “Ser el primer banco digital del mundo”.

2.2. Propósito

La propuesta corporativa “Poner al alcance de sus clientes las oportunidades de crecimiento y desarrollo”, que implica brindar ayuda a las personas y empresas para que tomen las mejores decisiones financieras.

Esto significó establecer seis prioridades estratégicas:

- Impulsar las ventas digitales,
- Nuevos modelos de negocio,
- Optimizar la asignación de capital,
- Mejorar el nivel de eficiencia y
- Buscar ser el mejor equipo de trabajo.
- Brindar la mejor experiencia al usuario,

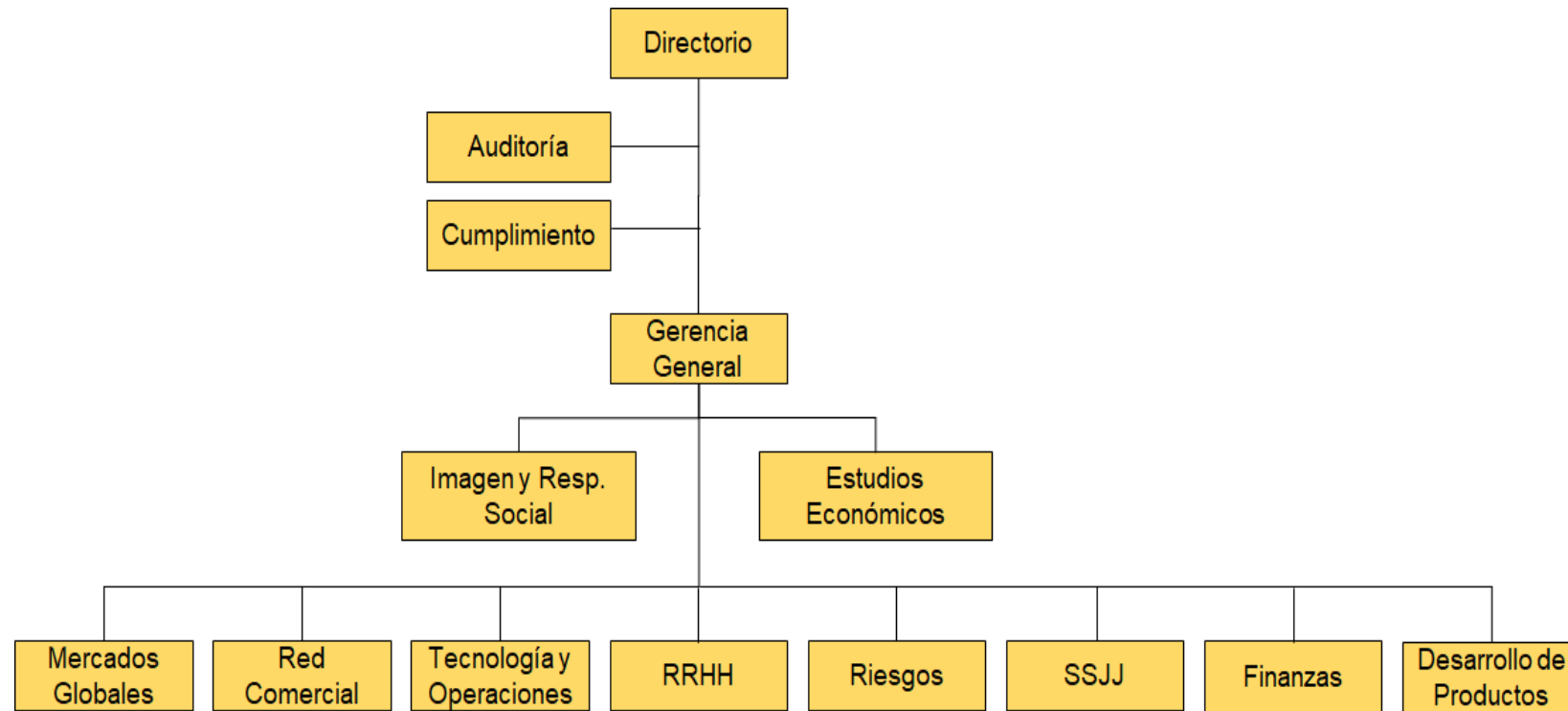
Poner en practica éstas prioridades en el que hacer de la entidad, implica identificar ciertas actividades que debían dejarse de hacer por no estar alineadas con el propósito, y reorientarse hacia otras actividades más directamente relacionadas y encaminadas al nuevo propósito.

2.3. Cultura Organizacional - Valores:

Para la cultura de la entidad es muy importante los valores, porque “es la esencia de lo que son y lo que hacen”, impacta en el comportamiento de las personas, por lo tanto, en la ejecución de la estrategia. Con éste objetivo la corporación ha definido los tres valores fundamentales que guiarán el proceso de transformación y que vienen transmitiéndose en cada uno de sus proyectos, en las formas de trabajo, y en el día a día.

- **Centrado en el Cliente**, la prioridad es el cliente, empatía para brindarles soluciones en cada aspecto de su vida, demostrando que sus intereses son lo primero, solucionando sus necesidades y superando las dificultades que éste propósito exige.
- **Innovación**, cuestionarse lo que se hace para replantear soluciones que impacten verdaderamente en la vida de las personas, buscando la excelencia en cada parte del proceso.
- **Trabajo en Equipo**, comprometidos a trabajar con pasión para lograr los objetivos, confiando desde el primer momento en los demás, aportando generosidad a todos los compañeros y asumiendo cada meta de la entidad como si fuera propia.

Gráfico N° 2.1 Estructura de la Organización



Fuente : Memoria Anual 2016 de la Entidad

Elaboración : Propia

2.4. Estructura de la Organización

La entidad cuenta con 08 Áreas y 02 Unidades de Apoyo al Directorio y 02 Unidades de apoyo a la Gerencia General, describimos a continuación según se muestra en el Organigrama:

Auditoría: Proporciona una visión independiente y objetiva en la evaluación de los diferentes tipos de riesgos vinculados a los procesos del negocio, los controles para mitigarlos y los aspectos normativos relacionados a las actividades desarrolladas por la organización.

Cumplimiento: Ente autónomo que supervisa y hace cumplir las normas de regulación financiera del país, además verifica e informa las operaciones y transacciones de dudosa procedencia o supuestos lavado de activos.

Mercado Globales: Engloba las actividades de banca de inversión, mercados globales, préstamos globales y servicios transaccionales para clientes corporativos e inversores institucionales. Es un proveedor integrado de servicios de alto valor añadido y dispone de un completo catálogo de productos de soluciones para sus clientes.

Desarrollo de Producto: Promueve el proceso de transformación digital de la entidad, así como el diseño, desarrollo, innovación y mantenimiento de productos, servicios y canales de distribución. Crea oportunidades que lleven al negocio al momento y al lugar donde el cliente lo necesita, con soluciones que revolucionen su experiencia.

Red Comercial: Define la estrategia por aplicar en la red comercial de la entidad (Banca Personas, Banca Empresa, Banca Exclusiva), con el fin de asegurar el máximo rendimiento en la evolución del negocio y cuenta de resultados.

Tecnología y Operaciones: Encargada de asegurar la continua operatividad del negocio mediante soluciones de sistemas, soporte tecnológico, procesamiento de datos y medidas de seguridad, tanto para la Sede Central como para la red de oficinas a nivel nacional.

Recursos Humanos: Gestiona tanto las estructuras como los recursos humanos adecuados para lograr los objetivos de la entidad, con la promoción de un adecuado clima organizacional y el establecimiento de las estrategias que permitan desarrollar y retener el talento. Asimismo, tiene la responsabilidad de monitorear la infraestructura integral, en tiempo y forma.

Finanzas: Encamina a la organización hacia la eficaz y eficiente administración de sus recursos financieros, para lo cual se vale de sistemas de información gerencial y herramientas de análisis económico-financiero.

Riesgos: Evalúa los riesgos externos e internos con el propósito de minimizar su repercusión en los resultados esperados del negocio. La entidad busca garantizar la solvencia y el desarrollo sostenible de las operaciones a través de la utilización de un modelo corporativo de gestión de riesgos único, independiente y global.

Servicios Jurídicos: Establece estrategias y acciones judiciales y administrativas que salvaguarden la defensa de la entidad, así como asegura el cumplimiento de la normativa aplicable en aspectos de lavado de activos, protección de clientes, datos personales y mercados.

Imagen y Responsabilidad Social: Promueve la imagen de la entidad y la responsabilidad social en los diferentes medios y espacios públicos. Además, propone, desarrolla y gestiona la práctica informativa interna.

Estudios Económicos: Elabora las proyecciones, presentaciones e informes que muestran la evolución de las variables económicas para la toma de decisiones del directorio, de la gerencia general y de las áreas de negocio.

2.5. Gestión del Riesgo Operacional en la Entidad

La entidad asume la definición del Riesgo Operacional propuesta por el Banco Internacional de Pagos de Basilea (BIS): “Riesgo Operacional es aquél que puede

provocar pérdidas como resultado de errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas y como consecuencia de acontecimientos externos”¹³. Esta definición excluye el riesgo estratégico y/o de crédito y el riesgo reputacional.

El Riesgo Operacional no es un aspecto exclusivo de la actividad financiera, pero adquiere en ésta especial relevancia y como tal debe ser gestionado de manera global en la toda corporación de la cual forma parte la entidad, siguiendo los principios recogidos en esta Política.

La definición del Riesgo Operacional (RO) en la gestión Corporativa de la entidad incluye las siguientes clases de riesgos: Procesos, Fraudes Externos e Internos, Tecnológicos, Recursos Humanos, Prácticas Comerciales, Desastres y Proveedores.

2.5.1. Principios de Gestión del Riesgo Operacional de la Entidad

Los principios adoptados por la entidad, reflejan la visión corporativa que tienen del RO basado en la identificación de los eventos de riesgo¹⁴.

- Alinearse con la Declaración de Apetito al Riesgo formulada por el Consejo de Administración de la Corporación.
- Establecer las metodologías y procedimientos que permitan reevaluar periódicamente los riesgos operacionales relevantes a los que la corporación está expuesta para adoptar las medidas de mitigación convenientes en cada caso, una vez identificado el riesgo y el coste de la mitigación (análisis coste/beneficio) y preservando en todo momento la solvencia de la corporación.
- Prever los riesgos operacionales a los que quedaría expuesto la corporación como resultado de la aparición o modificación de nuevos productos, actividades, procesos o sistemas y decisiones de outsourcing

¹³ Biblioteca GRM: Política Corporativa de Gestión del Riesgo Operacional

¹⁴ Biblioteca oficial GRM: Política Corporativa de Gestión del Riesgo Operacional

y establecer procedimientos que permitan su evaluación y mitigación de forma razonable con anterioridad a su implantación.

- Identificar las causas de las pérdidas operacionales que sufra la corporación y establecer las medidas que permitan su reducción. Para ello, deberán existir procedimientos que permitan la captura y el análisis de los eventos operacionales que ocasionan las citadas pérdidas.
- Analizar los eventos que hayan producido pérdidas por riesgo operacional ocurridos en otras entidades del sector financiero e impulsar, en su caso, la implantación de las medidas necesarias para evitar su ocurrencia en la entidad.
- Identificar, analizar y cuantificar eventos de baja probabilidad de ocurrencia y alto impacto que, por su naturaleza excepcional, es muy posible que no estén recogidos en la base datos de pérdidas, o si lo están, sea con impactos poco representativos con objeto de asegurar su mitigación.
- Contar con una organización y estructura efectiva, en la que las funciones y responsabilidades de las Áreas y Órganos que intervienen en la gestión del RO estén claramente definidos.

Con independencia de la adopción de todas las medidas y controles posibles para evitar o disminuir tanto la frecuencia como la severidad de los eventos del RO, la corporación se orienta a asegurarse de que en todo momento cuenta con el capital suficiente para hacer frente a las posibles pérdidas esperadas o inesperadas que puedan suceder, con a la mejor estimación posible.

2.5.2. Políticas de Gestión del Riesgo Operacional de la Entidad

Con base en sus principios, la entidad ha elaborado su Política de Gestión del RO, la misma tiene como objetivo asegurar de forma razonable que los Riesgos Operacionales más relevantes a los que está expuesto se identifiquen, evalúen y gestionen de forma consistente y alineado con la

Declaración de Apetito al Riesgo formulada por el Consejo de Administración Corporativo.

Para alcanzar este objetivo, la gestión del RO se efectúa desde dos ópticas distintas pero complementarias¹⁵:

- “Ex ante”, que consiste en identificar, evaluar y priorizar los riesgos operacionales potenciales para su mitigación. Desde esta óptica, se efectúa una gestión anticipativa y preventiva del RO por las Áreas y Unidades que la gestionan; gestión que se integra en la toma de decisiones del día a día y que se centra en el análisis de las causas del RO para su mitigación.
- “Ex post”, consiste en evaluar la exposición al RO, midiendo las consecuencias de los eventos que surjan; es decir cuantificando el valor de los eventos ocurridos. Desde esta perspectiva, la gestión utiliza herramientas para monitorizar el RO y para disponer de información para el cálculo del consumo de capital por RO.

Para alinear la gestión del Riesgo Operacional a la decisión del apetito al riesgo, es necesario se definan los parámetros para la gestión del RO y de las distintas clases de riesgos operacionales a las que se enfrenta la entidad en el ejercicio de sus actividades.

Estos parámetros de gestión deben incorporar indicadores cuantitativos como cualitativos, que permitan evaluar periódicamente el perfil de riesgo operacional y constituyan palancas para la gestión de los riesgos. La Unidad de Control Interno y Riesgo Operacional País, es responsable de definir estos parámetros de gestión y de reportar periódicamente sobre su grado de cumplimiento.

2.5.3. Proceso de Admisión del Riesgo Operacional de la Entidad

En el proceso de admisión del RO, no se puede hablar en estricto como ocurre por ejemplo con el Riesgo de Crédito, la entidad considera necesario

¹⁵ Biblioteca oficial GRM: Política Corporativa de Gestión del Riesgo Operacional

un proceso para controlar el riesgo operacional y favorecer su mitigación. Así, este proceso tiene como objetivo: anticiparse a los riesgos operacionales potenciales a los que está expuesta la entidad como resultado de la aparición o modificación de nuevos productos, actividades, procesos, sistemas y decisiones de outsourcing, y asegurar que su implantación sólo se lleva a cabo una vez adoptadas las medidas de mitigación convenientes.

La corporación dispone de un modelo de gobierno específico para la admisión del RO que se concreta en Comités que actúan como vehículos de admisión en las diferentes instancias en las que se concentra la entrada del RO: nuevos negocios, nuevos productos, sistemas, decisiones de outsourcing, etc.

Existen procedimientos que permiten el desarrollo de actividades enmarcadas en las mejores prácticas. Dichos procedimientos tienen una visión de proceso que distingue entre la decisión estratégica y la decisión técnica.

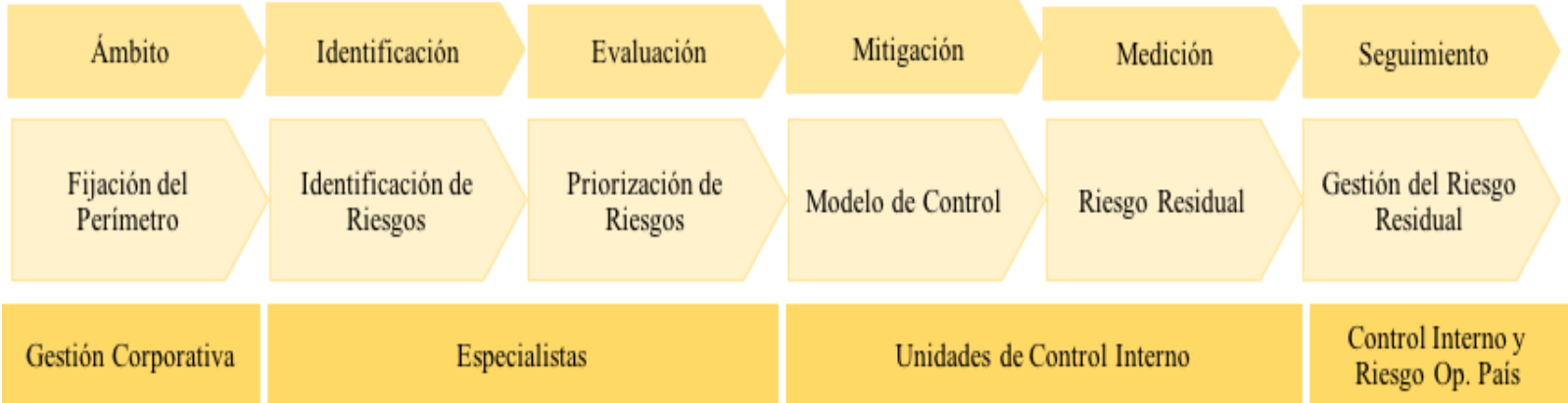
La eficacia en el procedimiento de admisión requiere de una evaluación completa del RO y un seguimiento de incidencias, eventos, pérdidas operacionales, etc. que puedan presentarse con posterioridad a la admisión.

En el Gráfico 2.1 se puede apreciar las etapas de la gestión de RO, desde la definición de un ámbito de gestión (Áreas y Unidades), identificando los procesos con riesgos más críticos, priorizando la evaluación de los riesgos, implementando acciones mitigadoras si se identifican debilidades, las mismas que serán medidas con indicadores que permitan analizar su evolución durante el ciclo de vida del RO.

Se tiene definido los procedimientos corporativos relativos a la aprobación de los Riesgos Operacionales asumidos en los siguientes ámbitos cubierto por los siguientes Comités:

- Nuevos productos, actividades, procesos y sistemas
- Decisiones de tercerización (outsourcing).

Gráfico N° 2.2 Fases de la Gestión del Riesgo Operacional



Fuente: Política Corporativa de Gestión del Riesgo Operacional de la Entidad

Elaboración: Propia

2.5.4. Sistema de Seguimiento y Gestión del RO

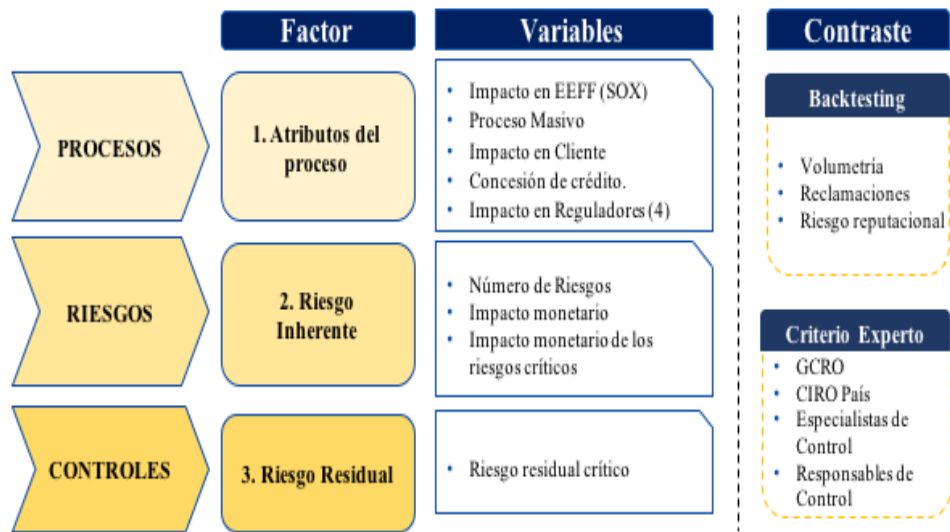
Una adecuada gestión del RO requiere que se establezcan metodologías y procedimientos que permitan identificar, evaluar y seguir esta clase de riesgos para implementar las medidas de mitigación convenientes en cada caso. Para esto, será necesario comparar el nivel de riesgo asumido y el costo de la mitigación.

El Gráfico N° 2.2, se refleja a metodología de gestión del RO de la entidad y tiene las fases siguientes:

- Establecimiento del perímetro del modelo, que identifica las áreas y actividades que pueden dar lugar a RO significativos. Estas áreas y actividades se asocian a sus procesos utilizando la taxonomía establecida a nivel corporativo. Los procesos son el punto de partida para la identificación de los factores del RO.
- Identificación de factores del RO potenciales y reales a partir de la revisión de los procesos aplicando técnicas de autoevaluación que se completan y contrastan con otra información relevante.
- Priorización de factores del RO a través del cálculo del riesgo inherente: estimación de la exposición al riesgo en un entorno adverso y conservador sin considerar la existencia de posibles controles. La priorización se utiliza para separar los factores críticos de los no críticos, aplicando puntos de corte.
- Para los riesgos críticos se identifican, documentan y prueban los controles que contribuyen a su reducción y, en función de su efectividad, se calcula el riesgo residual (que incorpora el efecto reductor de los controles, si aplica).
- Para cada riesgo crítico se establece un riesgo objetivo que configura el nivel de riesgo que se considera asumible. En aquellos riesgos en los que el riesgo residual es superior al riesgo objetivo existe un gap entre ambos es necesario mitigar el riesgo a través de un plan de mitigación.

- El objetivo es contar con un modelo de gestión del RO vivo y dinámico y que refleje lo esencial de la situación de este riesgo en cada momento.
- La gestión del RO se realizará de manera coordinada con otros riesgos, considerando aquellas consecuencias de crédito o mercado que puedan tener un origen operacional.

Gráfico N° 2.3 Modelo de Gestión del Riesgo Operacional



Fuente: Biblioteca GRM - Procedimiento de Gestión del RO de la entidad
 Elaboración: Propia

2.5.5. Modelo de 3 Líneas de Defensa

La gestión del RO de la entidad a nivel corporativo¹⁶, ha desarrollado un modelo propio, que responde a sus necesidades globales de estandarizar la gestión en todas las geografías en donde se encuentre presente.

Es una propuesta muy customizada a las necesidades de la corporación sin embargo está alineada de maera óptima y cumple con los principios y requerimeintos de Basilea y COSO ERM, como estándares internacionales.

¹⁶ Procedimiento de Gestión del Riesgo Operacional , Gestión Corporativa del Riesgo Operacional, Julio de 2015

Se estructura en 3 líneas de defensa según se describe a continuación en el Gráfico N° 2.3.

Gráfico N° 2.4 Modelo de 3 Líneas de Defensa

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1ª Línea de Defensa</p> <p>Unidades de Negocio y Soporte</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Responsables de la ejecución de las medidas de control en su perímetro de gestión • Identifican riesgos no mitigados y coordinan la segunda línea de defensa las medidas para su mitigación • Ayudan a las unidades de negocio a cumplir sus objetivos. |
| <p>2ª Línea de Defensa</p> <p>Especialistas en Riesgos y Responsables de Control</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Aplican la metodología corporativa en la gestión del riesgo operacional • Realizan el risk assessment de su perímetro de gestión • Definen medidas mitigadoras y aseguran su correcta implantación. |
| <p>3ª Línea de Defensa</p> <p>Auditoría Interna</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la revisión independiente del modelo de control, verificando el cumplimiento y eficacia de las políticas corporativas • Proporciona información independiente a los Comités Corporativos. |

Fuente: Biblioteca GRM - Gestión Corporativa del RO, Mayo de 2014

Elaboración: Propia

- **Primera Línea de Defensa** ; gestión de los RO en las Áreas de Negocio y de Soporte (que denominaremos en adelante, las Áreas) en sus productos, actividades, procesos y sistemas.

Las Áreas tienen integrado la gestión del RO en sus actividades diarias, participan en la identificación, evalúan los riesgos, establecen el riesgo objetivo, ejecutan los controles y planes de acción de aquellos riesgos que no están del todo mitigados y mantienen un riesgo residual en niveles al que están dispuestos a asumir.

En todos los ámbitos de gestión del RO, serán los Responsables de Control quienes aseguren la adecuada gestión del Riesgo Operacional

en sus respectivos ámbitos, impulsando la identificación del riesgo objetivo, el aseguramiento de la implantación de los planes de mitigación y la adecuada ejecución de los controles. La gestión del RO en las unidades, se pone de manifiesto y se sigue los Comités de Gestión del Riesgo Operacional (Comité GRO) que la entidad ha propuesto se lleve con cierta periodicidad.

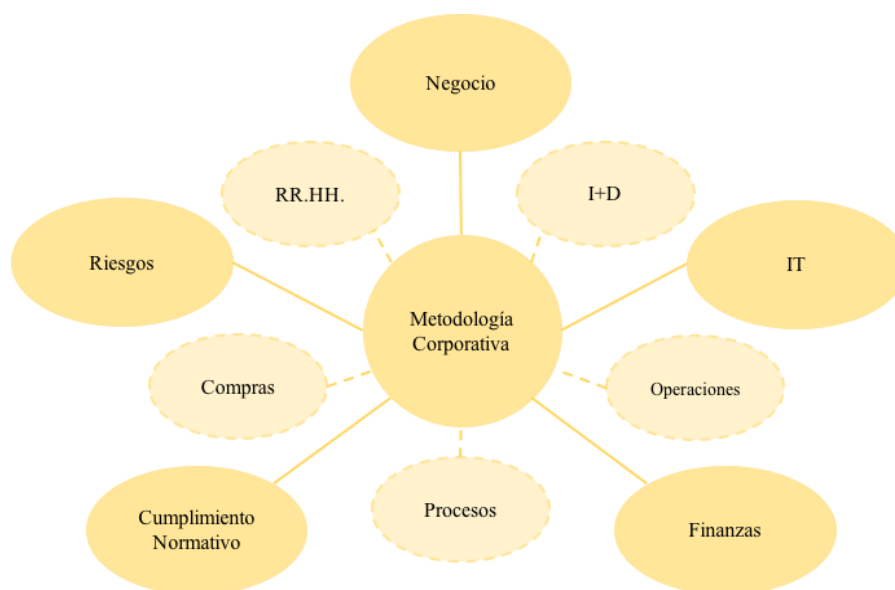
- **Segunda Línea:** las funciones de “Gestión Corporativa de Control Interno y Riesgo Operacional” y “Gestión de Riesgo Operacional” a nivel de país, son independientes de la primera línea de defensa, y son responsables de diseñar y mantener el modelo del RO Corporativo y de verificar su correcta aplicación en el ámbito de las distintas Áreas de la entidad.

Asimismo, en las actividades de la segunda línea se incluyen las realizadas por las Unidades Especialistas de Control: Cumplimiento Normativo, Riesgos, Finanzas, Negocio, Tecnología y Operaciones, así como los Directores de las Áreas de Operaciones, Recursos Humanos y Desarrollo de Productos. Éstas actividades son:

- Identificar los principales riesgos en su ámbito de especialidad para las Áreas de la entidad, y su correspondiente evaluación.
- Definir medidas mitigadoras y asegurarse de su implantación por las Áreas responsables.
- Ayudar a las Áreas a cumplir con su responsabilidad.

En el Gráfico N° 2.4 esquematizamos el ámbito de gestión de los Especialistas Holding, y aportarán al modelo Corporativo una visión transversal, estableciendo referencias de riesgos y controles a sus Especialistas Locales que garanticen una visión independiente, experta y consistente. El mismo esquema tiene su espejo local en toda las geografías donde tienen presencia la corporación a la que pertenece la entidad.

Gráfico N° 2.5 Gestión de RO por Especialistas



Fuente: Biblioteca GRM - Gestión Corporativa del RO, Mayo de 2014

Elaboración: Propia

- **Tercera Línea:** desempeñada por Auditoría Interna, responsable de realizar una revisión independiente del modelo de control, verificando el cumplimiento y la eficacia de las políticas corporativas establecidas

Proporciona información independiente sobre el ambiente de control a los Comités Corporativos.

2.5.6. Órganos que intervienen en la Gestión del Riesgo Operacional

La entidad cuenta con un governance a nivel global para la gestión del RO¹⁷, la misma ha creado los foros idóneos para mantener el modelo de relación a nivel local y corporativo.

- Consejo de Administración, de acuerdo con lo previsto en su Reglamento, tiene entre sus competencias aprobar la política de control

¹⁷ Biblioteca oficial GRM: Política Corporativa de Gestión del Riesgo Operacional de la entidad

y gestión de riesgos, así como el seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control; de manera que es este Órgano el que fija y establece el perfil general y posicionamiento de riesgos del Grupo, definiendo políticas generales de primer nivel en la materia.

- Comisión Delegada Permanente, en ejercicio de las facultades que le ha delegado el Consejo de Administración, es responsable del desarrollo de las políticas corporativas a partir de las políticas generales que establece dicho Órgano; llevando a cabo, además, un seguimiento periódico de los riesgos de la corporación para verificar que se ajustan a dichas políticas corporativas.
- Comisión de Riesgos, de acuerdo con lo previsto en el Reglamento de la Comisión de Riesgos, tiene entre sus cometidos analizar y valorar las propuestas sobre estrategia y políticas corporativas de riesgos, para someterlas a la aprobación de la Comisión Delegada Permanente, así como efectuar el seguimiento del grado de adecuación de los riesgos asumidos al perfil establecido y supervisar el cumplimiento de las políticas generales fijadas por el Consejo de Administración y de las políticas corporativas desarrolladas por la Comisión Delegada Permanente.
- Comité Global de Gestión de Riesgos, máxima instancia ejecutiva en materia de riesgos de la corporación, desarrolla las estrategias, políticas, procedimientos e infraestructuras necesarias para identificar, evaluar, medir y gestionar los riesgos materiales a los que se enfrenta la corporación.
- Comité Riesgo Operacional de Área, éste comité asegura que la gestión del RO se efectúe de acuerdo con lo establecido en las políticas y es el medio para la mitigación del RO en su ámbito. Las reuniones se celebran trimestralmente. El Comité es presidido por el Director del Área, y el Responsable de Control Interno actúa como Secretario. Asisten otros miembros responsables del Área y los Especialistas de Control del País. Se documentarán en actas conforme a un contenido predefinido:

- Refrendar la propuesta de riesgo objetivo propuesta por las Unidades de Negocio para su elevación y autorización por parte del Director del Área.
- Velar por la correcta implantación y mantenimiento de las herramientas del RO en el ámbito del Área.
- Tratar aspectos relevantes RO.
- Para los factores de riesgo con gap entre riesgo residual y riesgo objetivo, tomar las decisiones de mitigación, de acuerdo con el marco propuesto por los especialistas y concretarlos en planes de acción en los que se detallen las acciones a tomar, definir el responsable y el calendario de implantación.
- Realizar un seguimiento de los planes de mitigación.
- Tratar cualquier asunto del RO a propuesta de los especialistas.

2.5.7. Áreas que intervienen en la Gestión del Riesgo Operacional

En la gestión del RO intervienen tanto Áreas Corporativas como Áreas Locales, reflejo de las anteriores en las geografías (Riesgo Operacional País, Especialistas Locales y Gestores de RO de unidades de negocio locales).

A continuación, se indican los roles y responsabilidades de los distintos intervinientes en la gestión del Riesgo Operacional en la entidad son:

1. **Gestión Corporativa de Control Interno y Riesgo Operacional**, es responsable de establecer e implantar la política, metodologías, procedimientos y herramientas para gestionar el RO, así como de proponer, comunicar y monitorizar los parámetros de gestión. Así mismo, tiene el objetivo de implantar en toda la corporación un marco de trabajo que permita identificar, valorar, mitigar y seguir esta clase de riesgo. Es por tanto responsable de:
 - a. Diseñar la política corporativa de gestión del RO del y brindar herramientas que faciliten su cumplimiento, y mantendrá actualizada

la política y las herramientas soporte y es responsable de velar por su implantación en las Áreas y de capacitar a los implicados en metodología y herramientas.

- b. Definir una estructura de gobierno del RO, precisando responsabilidades transparentes y homogéneas para toda la corporación y de manera permanente.
- c. Diseñar procedimientos para la admisión del RO y asegurarse de que estos se implantan en toda la corporación. Realizar un seguimiento periódico de que el perfil de riesgo mantiene dentro de los parámetros de gestión definidos.
- d. Definir los parámetros de gestión del RO corporativo y someterlo a la decisión de la Alta Dirección y de los Órganos de Gobierno. Difundir, en toda la Organización, el conocimiento del RO, fomentando así una cultura común en torno a un lenguaje común y un modelo de gestión propios.
- e. Realizar el seguimiento de las mejores prácticas y de las normas y recomendaciones de los órganos reguladores y de su implantación en el modelo de gestión de riesgos corporativo, e informar al máximo órgano ejecutivo de gestión de riesgos del Grupo.
- f. Atender los requerimientos de los supervisores a nivel corporativo en relación al RO.

2. Control Interno y Riesgo Operacional País, éstas Unidades a nivel país, están dentro de las Áreas de Riesgos. Su responsabilidad es:

- a. Aplicar las Políticas del RO de la Corporación en su país, en coordinación con holding.
- b. Representar a la entidad ante las autoridades locales de supervisión y regulación, en todo lo relacionado con su función y atender las peticiones que le formulen.

- c. Coordinar con Holding los planes de formación de los Especialistas de Control de las Áreas y Directores de Producción de su correspondiente país.
 - d. Coordinar la implantación de los procedimientos de admisión del RO definidos por la corporación en su país.
 - e. Garantizar en su ámbito la calidad e integridad de la información de la base de datos local de perdidas, así como el análisis de las mismas.
 - f. Realizar el reporting de la situación del modelo del RO al Comité de Dirección y Órganos de Gobierno local.
 - g. Suministrar a su holding la información requerida para el reporting a la Dirección y Órganos de Gobierno corporativos.
3. **Unidades Especialistas de Control**, su función principal es identificar y evaluar los riesgos operacionales más relevantes del ámbito de su especialidad a los que está expuesta cada Área, y diseñar las medidas de mitigación necesarias para mantener dichos riesgos en el nivel deseado y apoyar a las Áreas en su implantación. Igualmente, impulsará la implantación de las mejores prácticas de gestión del RO, identificadas en el ejercicio de sus funciones.

Estas funciones deberán ser ejercidas por cada una de la Unidades Especialistas en su ámbito de responsabilidad:

- a. Participar en los procedimientos para la admisión del RO, identificando y evaluando los Riesgos Operacionales existentes en el ámbito de su especialidad y realizando la propuesta para mitigar dichos riesgos.
- b. Priorizar los riesgos para identificar los riesgos más críticos en los que centrar los esfuerzos de gestión.
- c. Identificar y documentar los controles existentes para mitigar los riesgos críticos e implantar indicadores de seguimiento de los mismos.
- d. Colaborar con los Responsables de Control de las Unidades en la identificación y análisis de los eventos que se producen.

- e. Definir las medidas de mitigación necesarias para reducir los gaps existentes entre riesgo residual y riesgo objetivo y definir los indicadores que se utilizaran para su seguimiento.
- f. Participar en los Comités de Gestión de Riesgo Operacional de las unidades para exponer las medidas a implantar para mitigar los RO no asumibles identificados.

En las Áreas de Soporte que no están incluidas en las Unidades Especialistas de Control, tales como Desarrollo de Producto, Recursos Humanos, Operaciones, Procesos y Compras, será el Director de dicha Área quien asuma la responsabilidad de gestionar su RO a través de Comités RO. En este caso, asumirá los roles y responsabilidades de los Especialistas de Control descritos anteriormente.

- 4. Responsables de Control,** Los Responsables de Control en las Unidades de Negocio y Soporte, son los encargados de fomentar la gestión del RO en sus respectivas unidades, para que éste se mantenga en el nivel más bajo posible, minimizando así los impactos en la cuenta de resultados.

Su función consiste en vigilar que el entorno de control y el RO de su unidad sean coherentes con los estándares establecidos por la corporación (nivel de apetito al riesgo), por ende, le corresponde desarrollar las siguientes funciones:

- a. Coordinar la implantación de los procedimientos de admisión del RO en su ámbito, en los casos en los que aplique.
- b. Colaborar con las Unidades Especialistas de Control en la aplicación de la metodología corporativa.
- c. Realizar la propuesta de riesgo objetivo de su unidad: coordinar con los responsables de los procesos de su unidad la propuesta del riesgo objetivo para cada uno de los riesgos considerados como críticos.
- d. Colaborar, dentro de su ámbito de actuación, en el análisis y gestión de eventos para la base de datos de pérdidas operacionales.

- e. Colaborar con las Unidades Especialistas de Control en las propuestas de mitigación para reducir los gaps existentes entre riesgo residual y riesgo objetivo.
- f. Organizar el Comité de Gestión del Riesgo Operacional de su Unidad con el objetivo de que se conozca la situación de sus principales RO y que se gestionen los gaps que pudieran existir. Su periodicidad es trimestral y estarán presentes la Dirección de la Unidad así como las Unidades Especialistas de control.

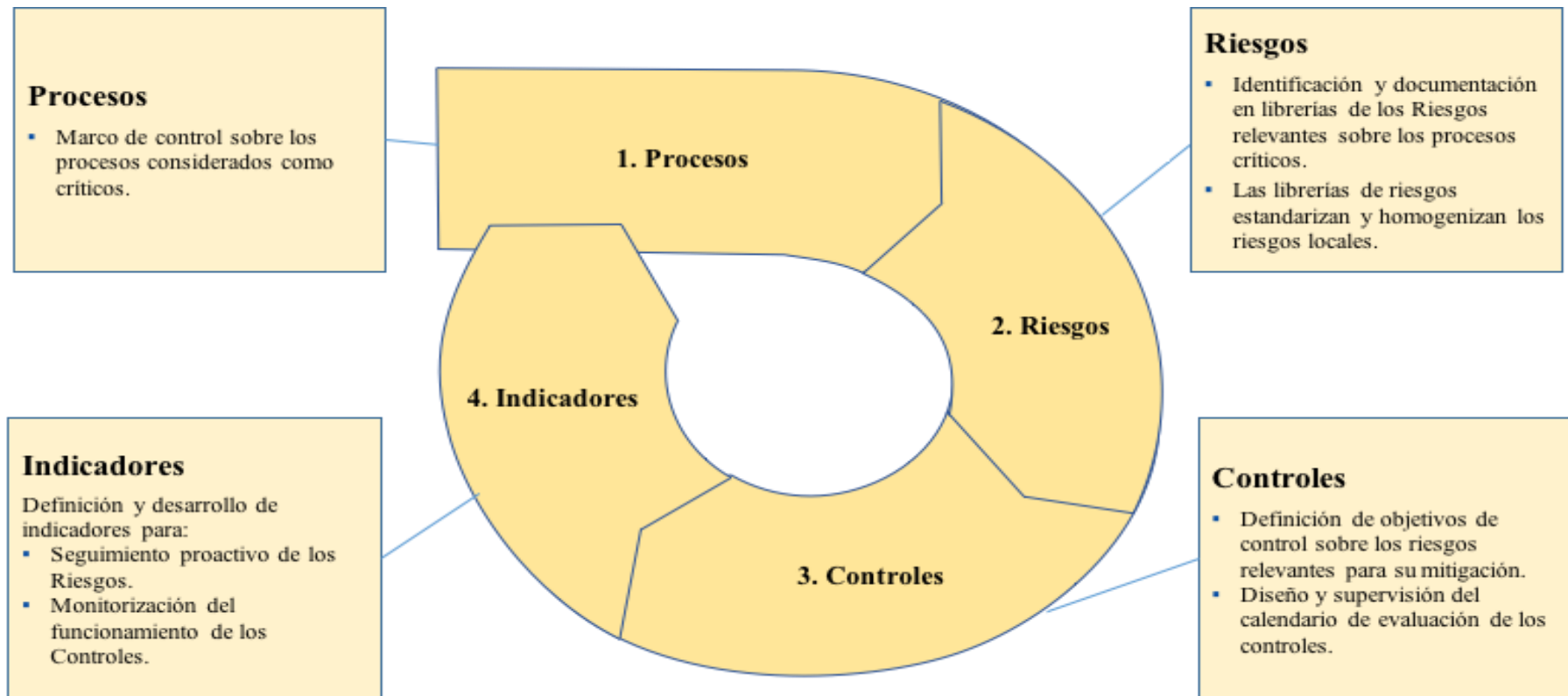
2.5.8. Modelo de Control Corporativo de la Entidad

La metodología de la entidad propone para la construcción de su modelo de control, es la definición de los “procesos críticos” en base a una taxonomía elaborada de manera interna. Ésta taxonomía tiene su base en los Procesos, sobre el cuál se definen los Riesgos más críticos que lo afectan, clasificado librerías de riesgos para una gestión estandarizada, la definición y diseño de controles para su mitigación, así como la gestión con indicadores para el monitoreo del funcionamiento de los controles.

El Gráfico N° 2.5, esquematiza los escenarios en los que se pone en contexto la gestión del riesgo operacional y las medidas de control interno. Gestión que se inicia con la definición de la taxonomía estandarizada de procesos, la identificación de los riesgos críticos en éstos procesos, la definición de controles para mitigar el nivel de exposición al riesgo, así como el seguimiento correspondiente con los indicadores de evolución de riesgos y el funcionamiento de los controles definidos.

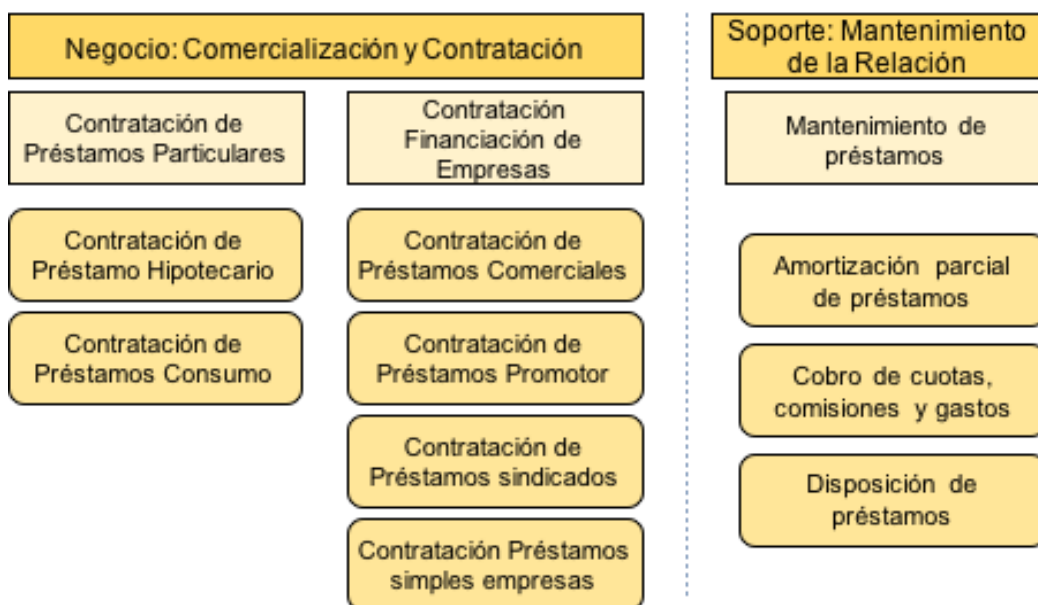
La taxonomía de procesos, es la suma del inventario y clasificación de procesos de la entidad para efectos de gestión del RO, y lo dividen en dos familias: Procesos de Negocio y Soporte, una ejemplo mostramos a continuación en el Gráfico N° 2.6.

Gráfico N° 2.6 Control de la Operativa



Fuente: Presentación Control de la Operativa - Proyecto Libro Blanco 2014

Gráfico N° 2.7 Procedimiento de Gestión del RO



Fuente: Biblioteca GRM – Procedimiento de Gestión del RO

Elaboración: Propia

- **Procesos de Negocio;** actividades relacionadas la venta de soluciones financieras y de servicio a sus clientes.
- **Procesos de Soporte;** para cubrir de manera razonable y suficiente los procesos de negocio (los procesos de mantenimiento de relación con los clientes no hacen distinción por tipo de productos), requiere proveerse de recursos.

A. GESTIÓN DE PROCESOS;

El inventario de procesos actualmente se encuentra en una plataforma corporativa para gestión del riesgo operacional, herramienta que posibilita la identificación y cuantificación de los riesgos operacionales asociados a nivel de procesos, así como la evaluación periódica de los controles asociados a los riesgos críticos.

- **Descripción de procesos;** la descripción de los procesos lo desarrollan con Visión end-to-end, detallando donde inicia el proceso (diseño de producto o servicio) hasta donde finaliza (fin de

la relación con el cliente). También es de relevancia la Canalidad, detallando por qué canales se entregarán los productos y servicios a los clientes, y las Fases del Proceso, descripción minuciosa de las fases en que se realiza el proceso.

- **Definición de criticidad de procesos;** Para centrar la gestión en aspectos de relevancia, la organización ha diferenciado lo crítico de lo no crítico, el nivel de criticidad de los procesos ha desarrollado un “modelo de criticidad” basado en 3 factores: Atributos del proceso, Materialidad del riesgo inherente y riesgo residual luego de los controles aplicados.

El cuadro N° 2.1, detalla la taxonomía de procesos que se soportan en el plataforma de gerstión de RO de la entidad

Cuadro N° 2.1 Taxonomía de Procesos con RO

| SUB FAMILIA | PROCESO | FAMILIA DE PROCESOS | CRITICIDAD |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------|
| Investigación Comercial, Conocimiento al Cliente | Conocer a nuestros cliente y no clientes. Segmentarlos. | Soporte | NO |
| Ciclo de Vida de Cliente | Gestionar el Alta y la baja de Clientes Realizar el Mantenimiento de sus Datos Gestionar eventos/situaciones particulares de la vida de los clientes. Retenerlos. | Negocio | SI |
| Ciclo de Vida de la Solución | Crear y diseñar Soluciones. Actualizarlas y mantenerlas operativas. Eliminarlas del catálogo. | Soporte | SI |
| Ciclo de Vida del Canal | Crear y Diseñar Canales. Gestionarlos y administrarlos para mantenerlos operativos. | Soporte | SI |
| Impulso Comerical | Establecer y transmitir los objetivos comerciales. Diseñar campañas. Generar y asignar carteras y oportunidades de venta. | Negocio | SI |
| Comercialización y Contratación | Vender nuestras soluciones. Tramitar su contratación. | Negocio | SI |
| Mantenimiento de la Relación | Cumplir “nuestra promesa” a los clientes. Cambiar las condiciones, efectuar liquidaciones o retrocesiones o cancelar una solución individual. | Soporte | SI |
| Seguimiento y Recuperación | Prevenir y recuperar los impagos de los clientes. Efectuar el seguimiento de Riesgos. Administrar y vender los activos adjudicados. | Soporte | NO |
| Atención y Reclamos | Gestionar las reclamaciones de clientes. Darles soporte. | Soporte | SI |
| Vencimiento y Cancelación de contratos | A iniciativa del cliente o a iniciativa dela entidad al vencimiento del contrato. | Soporte | SI |

Fuente: Biblioteca GRM – Procedimiento de Gestión del RO

Elaboración: Propia

- Clasificación de Procesos por Producto;** la segmentación de procesos por producto, lo efectúan de acuerdo a la naturaleza de los productos asociados, por ejemplo, productos del activo que se muestra a continuación en Gráfico N° 2.8 que presentamos a continuación, esquematizamos la forma cómo la entidad tiene clasificado los procesos por productos, identificando los riesgos que tienen implícitos, para abordar de manera adecuada los mecanismos de mitigación para cada uno de ellos, dado que por su propia naturaleza, cada producto mantiene diferentes protocolos y documentos que soportan las operaciones.

Gráfico N° 2.8 Clasificación de los Procesos por Productos



Fuente: Biblioteca GRM – Procedimiento de Gestión del RO

Elaboración: Propia

- **Segmentación de Procesos por Ciclo de Vida;** la segmentación de los procesos lo efectúan de acuerdo a las etapas que se presentan durante la vida del producto con una visión end to end.

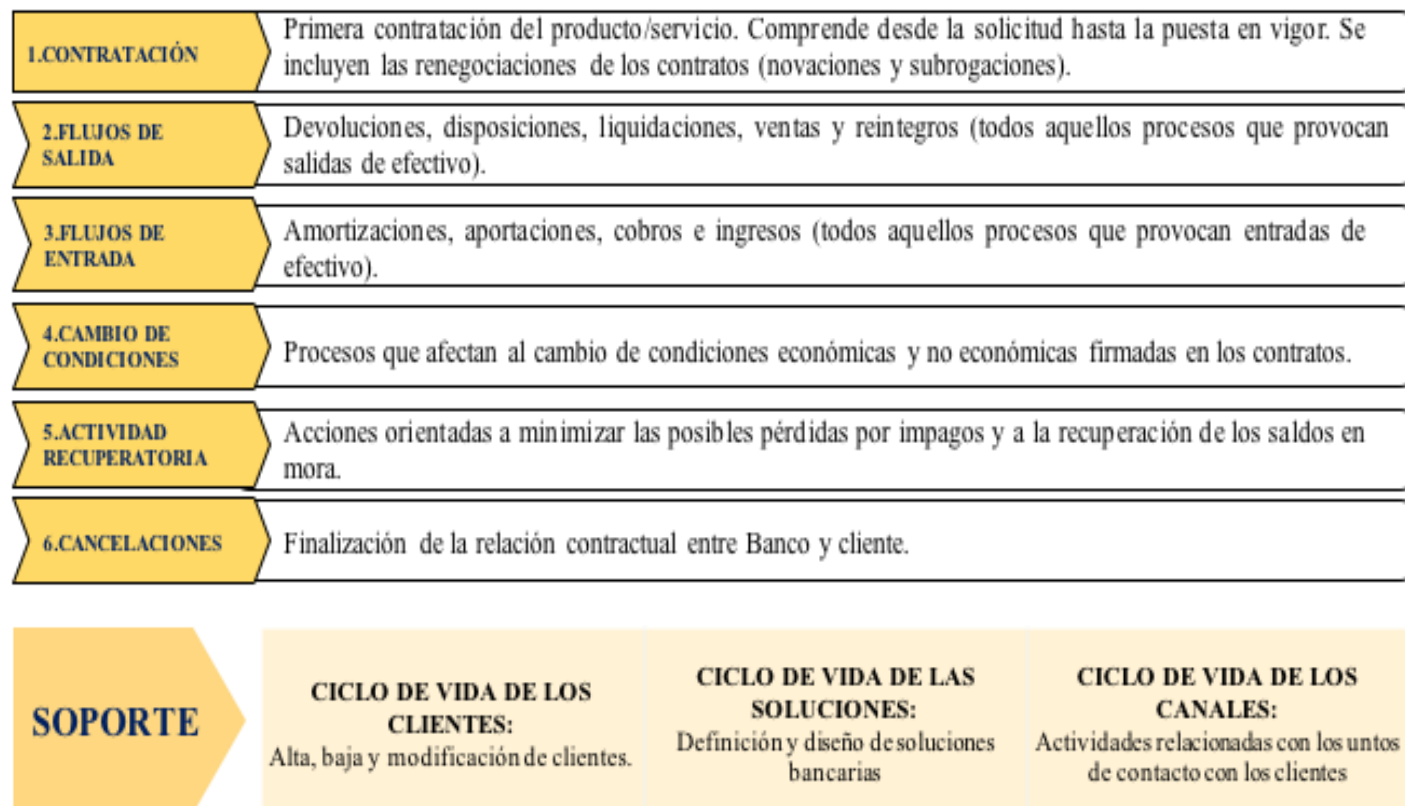
Lo esquematizado en el gráfico N° 2.9, nos describe con mayor claridad las fases de los procesos de negocio desde el contacto con el cliente al momento de la contratación de un producto, hasta el fin de la relación (cancelación del producto o servicio contratado), explicitando a su vez, cómo éstos tienen un soporte de diseño de actividades, soluciones y los canales por el que interactúan.

La Matriz de procesos por Ciclo de Vida, facilita el entendimiento del modelo de control de la entidad y sirve para mejorar el seguimiento y control sobre los procesos de Negocio. Hace viable las siguientes aplicaciones prácticas:

- Identificación de productos con mayor riesgo operacional.
- Identificación de deficiencias de control por productos/ciclo de vida.
- Establecimiento de planes de acción sobre los productos con riesgos / debilidades de control significativas.
- Benchmarking del modelo de control por especialistas.
- Seguimiento de la evolución temporal del modelo de control.

El esquema definido, permite a la entidad una razonable y adecuada gestión del RO, cuyos resultados pueden ser monitoreados por indicadores de gestión de riesgos (KRI's) con la frecuencia que los Especialistas de Control lo consideren prudente, y con oportunidad de los Comités de Riesgo Operacional que presentan para los Directores de Área.

Gráfico N° 2.9 Fases de los Procesos de Negocio

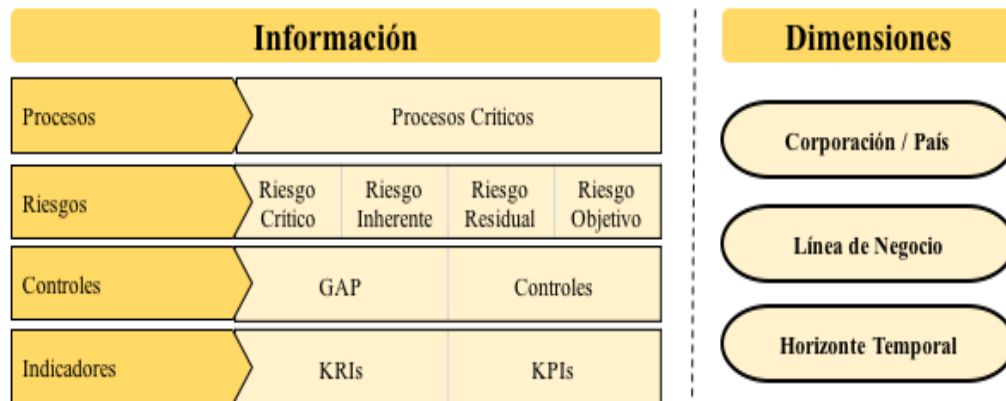


Fuente: Biblioteca GRM – Procedimiento de Gestión del RO

Elaboración: Propia

La monitorización de los indicadores, se enmarca en la dinámica y cuantificación de lo descrito en el siguiente Gráfico N° 2.10, que nos presenta de manera estructura los procesos críticos, los riesgos relacionados debidamente cuantificados, los controles que soportarán el testing correspondiente, así como los resultados.

Gráfico N° 2.10 Estructura de los Procesos Críticos



Fuente: Biblioteca GRM – Procedimiento de Gestión del RO

Elaboración: Propia

B. GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL;

Riesgo operacional, son aquellos riesgos que pueden provocar pérdidas debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas y otros factores externos. Esta definición incluye el **riesgo** legal y excluye el **riesgo** estratégico y **riesgo** reputacional.

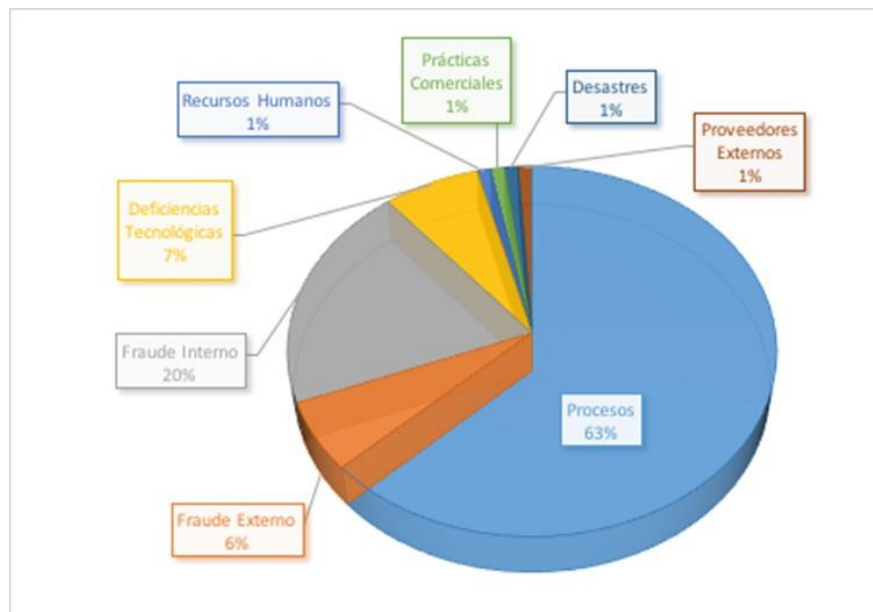
El objetivo de la gestión del riesgo operacional es la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de estos riesgos.

El Marco de Control está centrado en los riesgos de los procesos clasificados como críticos para el negocio. Para una gestión homogénea y ordenada, la corporación ha definido “Librerías de Riesgos” y son seleccionados los riesgos relevantes de cada proceso.

La determinación de los riesgos relevantes, se realiza mediante un ranking los riesgos identificados en la plataforma de soporte, cuya

distribución lo podemos apreciar en el Gráfico N° 2.11. Ésta clasificación y priorización se efectúa con un mapa de calor dentro del marco de las clases de Riesgo Operacional definidas por la metodología corporativa.

Gráfico N° 2.11 Distribución de Riesgos Operacionales



Fuente: Sistema de Información de Gestión del RO de la entidad

Elaboración: Propia

- **Clasificación del Riesgo Operacional en la Entidad;** Para una adecuada gestión, se ha calificado por Niveles:
 - Nivel 1, a éste nivel cuenta con 8 ámbitos de gestión.
 - Nivel 2, identificación de riesgos en 23 aspectos.
 - Nivel 3, descripción de 40 riesgos

Ésta clasificación obedece a la taxonomía corporativa, la misma que se soporta en el sistema corporativo para gestión de RO, que tiene un alcance a nivel global para una gestión estandarizada, y define una Librería de Riesgos asociados a los procesos definidos como críticos.

En el Cuadro N° 2.2 se presenta un resumen del RO que soporta la herramienta corporativa de la entidad, según los niveles de categorización y su respectivo agrupamiento acorde a la taxonomía.

La clasificación de los riesgos según la taxonomía corporativa, éstos son gestionado ámbitos en el Nivel 1:

1. Procesos
2. Fraude Interno
3. Fraude Externo
4. Deficiencia Tecnológica
5. Recursos Humanos
6. Prácticas Comerciales
7. Desastres
8. Proveedores externos

Cuadro N° 2.2. Clases de Riesgo Operacional

| CLASES DE RIESGO OPERACIONAL | | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Nº | Nivel 1 | Nivel 2 | Nivel 3 | |
| 1 | Procesos | Errores en la Operativa | Errores en la Operativa en general | |
| | | | Implantaciones deficientes en procedimiento | |
| | | | Errores en la ejecución de órdenes de clientes | |
| | | | Deficiencias en litigios | |
| | | | Proveedores Internos | |
| | | Incumplimiento de la Normativa | Incumplimiento de la normativa | |
| | | Errores en la Gestión y Administración de Cuentas de Clientes | Errores en la Gestión y Administración de cuentas de clientes | |
| 2 | Fraude Externo | Uso Fraudulento de Tarjetas | Uso Fraudulento de Tarjetas | |
| | | Robos y Atracos | Robos y atracos | |
| 3 | Fraude Interno | Otros Fraudes Externos | Falsificación de documentos y suplantación identidad | |
| | | | Uso y/o divulgación de Información privilegiada | |
| | | Uso fraudulento en documentos de pago (Cheques, transferencias, etc.) | | |
| | | Resto Fraudes Externos | | |
| 4 | Fraude Interno | Violación Seguridad Informática/ Seguridad Sistemas | Violación de la seguridad informática | |
| | | Hurto y Fraude | Falsificación de documentos | |
| Actividades no Autorizadas | Uso y/o divulgación de Información privilegiada | | | |
| | 5 | Recursos Humanos | Gestión de Recursos Humanos | Resto Robos y Fraudes Internos |
| Uso indebido de facultades y poderes | | | | |
| 4 | Deficiencias en Tecnologías | Deficiencias en Tecnología | Divulgación de Información privilegiada intencionada pero sin ánimo de lucro | |
| | | | Funcionamiento inadecuado de las aplicaciones (software) | |
| | | | Fallos en la implantación de sistemas | |
| | | | Fallos de hardware | |
| | | | Arquitectura de sistemas inadecuadas | |
| | | | Fallos en las comunicaciones y redes | |
| 6 | Prácticas Comerciales | Política Comercial – Adecuación, divulgación, información y confianza | Deficiencias en los sistemas de seguridad informática | |
| | | | Asesoramiento Deficiente a Clientes | Política comercial |
| | | | Asesoramiento Deficiente a Clientes | Asesoramiento deficiente a clientes |
| 7 | Desastres | Productos Defectuosos | Productos defectuosos | |
| | | | Blanqueo de Capitales | |
| | | Prácticas Comerciales Impropias | Otras Prácticas Comerciales Impropias | |
| | | | Transgresión de Instrucciones de Clientes | Transgresión de Instrucciones de Clientes |
| 8 | Proveedores externos | Accidentes y Siniestros Naturales | Desastres naturales | |
| | | | Siniestros Provocados | Desastres provocados |
| 8 | Proveedores externos | Proveedores externos | Proveedores Externos | |

Fuente: Sistema de Información de Gestión del RO de la entidad

Elaboración: Propia

- **Criterios para Definir Librerías de Riesgo;** Las librerías de riesgo se pueden definir sobre distintos niveles de la Taxonomía de Procesos (Familia, Subfamilia, Macro Proceso, Proceso), además de las Librerías Genéricas que aplican de manera transversal a todos los procesos y/o la organización (como los relacionados a Desastres y proveedores Externos).

- **Materialización de Riesgos,** en la descripción de los riesgos, un punto crítico es la explicación de cómo se materializa el riesgo (cómo y por qué ocurre la pérdida). Las posibles formas en las que se puede materializar el riesgo son por quebrantos o lucro cesante
 - Quebranto; se entiende por quebranto lo siguiente:
 - Pérdidas por irrecuperabilidad del monto de la operación
 - Reclamaciones de clientes
 - Sanciones regulatorias
 - Reprocesos (pérdida indirecta)
 - Pérdidas por robos/sustracción de fondos, etc.

 - Lucro Cesante; No es una pérdida si no el coste de oportunidad de determinados eventos que evitan que se materialice potenciales ingresos (no formalización de operaciones, pérdida de negocio, pérdida reputacional, mala imagen, deterioro de la marca, etc.).

C. ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES;

La mitigación significa reducir el nivel de exposición al RO. La política corporativa de la entidad es tratar de mitigar el riesgo mediante la mejora del ambiente de control llevando a cabo un minucioso análisis de coste/beneficio. Las distintas formas de mitigación llevan asociados casi los costes de implementación. Por lo cual, es fundamental efectúe una adecuada evaluación del coste del RO antes de tomar cualquier decisión, aun cuando siempre existe la

opción de eliminar el RO mediante el abandono de una determinada actividad.

Es de relevancia tener cuantificado el apetito al riesgo, y disponer un riesgo residual que no supere el nivel de riesgo objetivo definido, así en un contexto ideal, no será necesario que se establezcan las medidas de mitigación para mantenerlo dentro del mismo. El responsable del Control Interno impulsará su implantación a través del Comité de Gestión de Riesgo Operacional, cuando las medidas de mitigación sean necesarias.

Con el objetivo de asegurar que los riesgos tengan un modelo de control mínimo garantizado, y el tratamiento a nivel corporativo sea homogéneo, desde Holding, la entidad define los Objetivos de control que deben aplicar los especialistas locales. Para ello, diseñan la Matriz de Riesgos-Controles, en la que se establecen los Objetivos de control mínimos que los especialistas locales deben aplicar para sus riesgos relevantes.

La matriz incorpora la siguiente información para cada riesgo relevante:

- Tipologías de control requeridas, implementación obligatoria para la organización.
- Tipologías de control sugeridas, implementación discrecional.

Los especialistas de control deberán definir controles para sus riesgos críticos basándose en las tipologías de control requeridas, seleccionando uno de los niveles de mitigación definidos en las Librerías de control.

Adicionalmente, desde Holding se pueden establecer niveles de mitigación mínimos para determinados riesgos para las distintas geografías y hacer seguimiento de la evolución del modelo de control.

2.6. La Gestión de Incentivación como Estrategia de Crecimiento

La incentivación de la entidad en estudio está basada en premiar los resultados extraordinarios y la meritocracia. Por tal motivo y en el afán de cumplir con los objetivos estratégicos corporativos se rediseño en octubre del 2015 la incentivación de la Red Comercial, llevándolo de un esquema de largo plazo (un año para el pago del incentivo) a un esquema de corto plazo (mensual para el pago del incentivo).

Es necesario mencionar que la entidad por ser parte de una corporación su esquema de incentivación variable está basado en principios rectores tales como:

- **Alineación con los objetivos**, la parrilla de indicadores está alineada a los objetivos y estrategia del grupo.
- **Discriminación**, los mejores desempeños obteniendo la mejor retribución variable.
- **Capacidad de Influencia**, incorporación de indicadores con injerencia directa en el resultado por los participantes.
- **Simplicidad**, sistema sencillo, medible y estables, 10 indicadores como máximo con un peso deseable de mínimo de 10 puntos.
- **Objetivación según potencial**, fijación de objetivos retadores pero alcanzables, objetivos SMART.
- **Transparencia y Objetividad**, información periódica oportuna y transparente.
- **Consistencia**, congruencia de indicadores entre los diferentes niveles jerárquicos.

2.6.1. Incentivación Variable antes del 2015

Para la red comercial este incentivo variable denominado Bono Anual por Resultado, está enfocado en el resultado colectivo de la oficina, es decir lo que cada ejecutivo incluyendo el gerente de oficina venden, suma a toda la oficina y por ende puntúa a favor de todos al momento de la medición de objetivos. Los participantes en este modelo son: Gerente de Región, GOF Gerente de Oficina, Sub Gerente de Oficina y Ejecutivos Comerciales (ECEM Ejecutivo Comercial Empresa, EPNP Ejecutivo de Personas Natural con Negocio, ECP Ejecutivo Clientes Persona Natural Premium, EPN Ejecutivo de Persona Natural). La frecuencia de medición es trimestral en base a indicadores los cuales se comunican al inicio de cada trimestre. A continuación, un ejemplo de la parrilla de Bono Anual de un Ejecutivo de Persona Natural (EPN).

En el Cuadro N° 2.3, detallamos los criterios de valoración que forman parte del programa de incentivación. Se describe los objetivos propuestos a un ejecutivo comercial, con los respectivos pesos asignados a cada objetivo.

El pago de la incentivación variable se realiza de manera trimestral para los Gerentes de Oficina y anual para el resto de la oficina.

Para detonarse la incentivación el mínimo puntaje obtenido debe ser de 70 puntos en total y no tener alguna observación por parte de auditoría ni sanción vigente por parte de Administración Laboral.

Cuadro N° 2.3. Ejemplo de Parrilla Bono Anual de EPN

Bono Anual 2015

| Peso | PARRILLA INDICADORES EPN (EJECUTIVO PERSONA NATURAL) | Rango | | Objetivo | Resultado | Consecución |
|------|------------------------------------------------------|-------|-----|------------|-----------|-------------|
| | | Min | Max | | | |
| 30 | BAI Oficina sin Derramas | 80 | 130 | 14,530,120 | | |
| 15 | Colocación de Prestamos Personales | 80 | 130 | 3,708,690 | | |
| 10 | Colocación Préstamos Comerciales | 80 | 130 | 1,112,563 | | |
| 15 | Número de Tarjetas de Crédito Activas | 80 | 110 | 120 | | |
| 10 | Número de seguros | 80 | 110 | 240 | | |
| 10 | Cartera Atrasada | 130 | 80 | 1.8% | | |

| | | | | | | |
|-----|---------------------|--|--|---------------|--|--|
| 10 | Cultura Corporativa | | | | | |
| 100 | | | | Puntaje Total | | |

Fuente: Programa de Incentivación de la entidad
 Elaboración: Propia

2.6.2. Nuevo Esquema de Incentivación Variable del 2015 en adelante

Este nuevo esquema está compuesto por un esquema variable mensual que denominaremos Gana Más, cuyo sistema es bajo comisión de acuerdo a las ventas hechas luego de supera el límite del umbral mínimo por tipo de ejecutivo. Adicional a este incentivo se tendrá el Bono Anual es cual será manejado de la misma manera que en períodos anteriores, es decir evaluación trimestral con pago anual. Este nuevo esquema estará bajo la supervisión del Comité de Incentivación, del cual hablaremos más adelante.

Gana Más

Es una incentivación que tiene como fin premiar los sobre cumplimientos presupuestales de los productos que más valor agregan al cumplimiento de objetivos de la entidad, es decir consiste en alcanzar una meta definida en cada producto por cada perfil de ejecutivo, y de esta manera lograr mayor volumen de venta del producto.

Cada perfil de puesto comercial tiene una parrilla donde se muestran las metas y premios de cada producto que se definen al inicio de cada trimestre. En este sentido, el ejecutivo debe cumplir un promedio ponderado mínimo para participar y llegar a los umbrales de cada producto del variable para generar automáticamente el pago de una comisión.

Los participantes en este modelo son: GOF Gerente de Oficina, y ECEM Ejecutivo Comercial Empresa, EPNP Ejecutivo de Personas Natural con Negocio, ECP Ejecutivo Clientes Persona Natural Premium, EPN Ejecutivo de Persona Natural. La frecuencia de evaluación y pago se hará de manera mensual.

A continuación, un ejemplo de Parrilla Gana Más, que es la base para la participación del ejecutivo en el trimestre de Gana Más.

Cuadro N° 2.4 Parrilla Básica para participar del Gana Más

| RED COMERCIAL PARRILLA MENSUAL 2017 | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| EPN (EJECUTIVO PERSONA NATURAL) | | |
| PESO | INDICADOR TRIMESTRAL (MATRICULA GANA MAS) | |
| 40 | Facturación Vista + Ahorros (EN SOLES) | 0% A 200% (Gana Más) |
| 15 | Facturación de Recursos Gestionados (Vista + Ahorros + Plazo+ Divas + CTS + FFMM) (Soles y USD) | |
| 25 | Facturación de Inversión Rentable | |
| 20 | N° Tarjetas de crédito activas | |
| 100 | | |

Fuente: Programa de Incentivación de la entidad
Elaboración: Propia

Cuadro N° 2.5 Ejemplo sistema de comisión de Gana Más de EPN

GANA MAS EPN

| | NIVEL 1 | PREMIO | NIVEL 2 | NIVEL 3 |
|----------------------------------------|----------|--------|-------------------|-------------------|
| Préstamo Consumo | S/ 100 M | S/ 120 | S/ 250 M → S/ 275 | S/ 350 M → S/ 350 |
| Facturación Tarjetas de Crédito | S/ 100 M | S/ 120 | S/ 150 M → S/ 200 | S/ 250 M → S/ 250 |
| Venta de seguros | 65 pts. | S/ 25 | 75 pts. → S/ 50 | 95 pts. → S/ 75 |
| Préstamo Comercial | S/ 300 M | S/ 200 | S/ 500 M → S/ 400 | S/ 700 M → S/ 500 |

Fuente: Programa de Incentivación de la entidad
Elaboración: Propia

Bono Anual;

Se mantiene similar a lo que se venía haciendo antes de la implementación del nuevo esquema de incentivación, con mayor enfoque a la “gestión operativa” que de ventas considerando sólo indicadores de gestión de la oficina y de equipo. La evaluación se efectúa trimestralmente y el pago del bono es de manera anual.

A continuación, un ejemplo de Parrilla Bono Anual de un EPN (Ejecutivo Persona Natural).

Cuadro N° 2.6 Ejemplo de Parrilla Bono Anual EPN

| BONO ANUAL 2017 | | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|
| BONO EJECUTIVO PERSONA NATURAL | | RANGO | |
| PESO | INDICADORES | MIN | MAX |
| 30 | Variación Saldo Medio Acumulado | 70 | 110 |
| 20 | Margen Ordinario (MI + COM +ROF +BPI) | 80 | 110 |
| 15 | Calidad | 90 | 110 |
| 15 | Variación Saldo Medio de Inversión Rentable | 70 | 110 |
| 10 | Clientes nuevos de la Banca | 90 | 110 |
| 10 | Liderazgo : Actitud, Compromiso, Agente de Cambio y Trabajo Colaborativo Metodología: Perfilado y Rebalanceo | | |
| 100 | | | |

Fuente: Programa de Incentivación de la entidad

Elaboración : Propia

2.6.3. Integrantes del Comité de Incentivación Variable.

El Modelo de incentivación variable para la Red Comercial tiene los siguientes integrantes:

1. **Desarrollo de Producto / Modelos de Gestión de Red (MGR)**, es la unidad encargada de definir, implantar e impulsar el modelo gestión para las Red Comercial de acuerdo a las directrices establecidas por holding y garantizar su aplicación. Dentro de sus actividades está:
 - Desarrollar e implementar modelos y esquemas de incentivación generadores de entusiasmo que contribuyan al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico.

- Realizar la definición de las parrillas en conjunto con los responsables de los respectivos segmentos.
- Responsable de definir y gestionar indicadores de metas y resultados de las parrillas a la Red de Oficinas.
- Reconocer a los colaboradores más sobresalientes según perfil de puesto y meta.
- Define el reglamento del programa de Incentivación.
- Analizar periódicamente las correlaciones de los indicadores con la finalidad de validar la idoneidad de los mismos.
- Atender consultas, sugerencias o reclamos que se pueden identificar en el proceso de incentivación.
- Encargado revisar los ajustes por reclamaciones.

2. Finanzas / Planificación y Control de Gestión

Es responsable de presentar los resultados de gestión alcanzados al cierre de trimestre, para el comité de Incentivación. Dentro de sus actividades está:

- Proveer de inputs que se originan del MIS (Management Information System) para la elaboración de metas.
- Define las metas financieras de los ejecutivos para participar de Gana Más.
- Generar las parrillas Bono, con las metas y resultados de los indicadores para la Red Comercial.
- Calcula el pago de los ejecutivos comerciales de la Red Comercial de acuerdo al avance en cada producto definido para Gana Más.
- Genera reportes y efectúa seguimiento al pago de Gana Más de los ejecutivos.
- Reporte de las ventas improductivas generadas.

3. Recursos Humanos / Administración de Personal

Es la unidad encargada de realizar el pago de la retribución variable, al cierre del periodo de medición. Informa los ejecutivos que participan, supervisa y proporciona informes de gestión de los procesos de valoración y evaluación vigentes definidos a nivel corporativo para los trabajadores, así como la evaluación trimestral y el pago de Bono.

4. Comité de Incentivación

Responsable de definir metas para la Red Comercial tomando en consideración el análisis de resultados históricos y escenarios del mercado. Dentro de sus actividades está:

- Definir la asignación de pesos para cada rubro de la parrilla de acuerdo a la necesidad e importancia.
- Validación final a las parrillas propuestas.
- Analiza el grado de consecución de los indicadores al cierre de cada período de evaluación.
- Revisa las malas prácticas que se pudieran generar en el periodo de medición.

Los integrantes del comité son:

- a) Gerente de Modelos de Gestión de Red.
- b) Gerente de Red Comercial
- c) Gerente Planeamiento Financiero
- d) Gerente Administración de Personal

Es presidido por el Gerente de Modelos de Gestión de Red, y el secretario es el Gerente de Administración de Personal.

2.6.4. Procesos del Nuevo Modelo de Incentivación

Detallaremos los procesos que actualmente se realizan dentro del Modelo de Incentivación variable:

2.6.4.1. Proceso de Elaboración de Metas – Gráfico N° 2.12

Descripción de Actividades

1. Definición de Parrillas (Bono)

En esta actividad, los Jefes de Productos evalúan los indicadores de referencia, de acuerdo a los resultados del presupuesto anual y a la evolución de los mismos. Difunde la propuesta a todos los involucrados.

2. **Elaborar metas a nivel Banco (presupuesto)**

Se define el presupuesto, a la sub unidad de Planificación Financiera, se realiza una previsión anual.

Con el resultado de la previsión anual, se realiza un análisis de la desviación del presupuesto y se elaboran las metas.
3. **Revisa factibilidad de parrillas(Bono)**

Verificar si se cuenta con la fuente de información y en la frecuencia necesaria.
4. **Validación de metas Banca Comercial y parrillas por el Comité de Incentivación**

Confirma la factibilidad de medición de la parrilla y la estimación de tiempos de la información. La Red Comercial aprueba si corresponde la consistencia de la propuesta, desde el punto de vista comercial.

El comité de incentivación define en acuerdo con el Gerente de la Red Comercial la meta para el periodo de medición.

RRHH elabora acta con todos los acuerdos suscritos en el comité para circular entre los participantes, para su aprobación. Finalmente se difunde entre todas las áreas involucradas la versión final de las parrillas para el periodo de medición correspondiente
5. **Proveer propuesta de metas a nivel Territorio / Oficina**

Con las metas validadas por el comité de Incentivación, se elabora las metas, para las respectivas por cada oficina.
6. **Elaborar base de datos de oficinas y ejecutivos participantes.**

Se elabora la base solicitando información a diferentes fuentes: Relación de Oficinas, Base de Personas por oficina y códigos de cartera por ejecutivo.
7. **Validar metas con Red**

Se presenta a cada Gerente de Región las metas correspondientes al periodo de medición y se solicita su validación.
8. **Procesa Metas**

Las metas enviadas por Modelos de Gestión Red, son trasladadas al archivo base. El archivo base contiene los indicadores a medir, los

pesos y sus respectivos rangos. La información se carga a nivel de oficinas y ejecutivos.

9. **Generar Parrilla Bono**

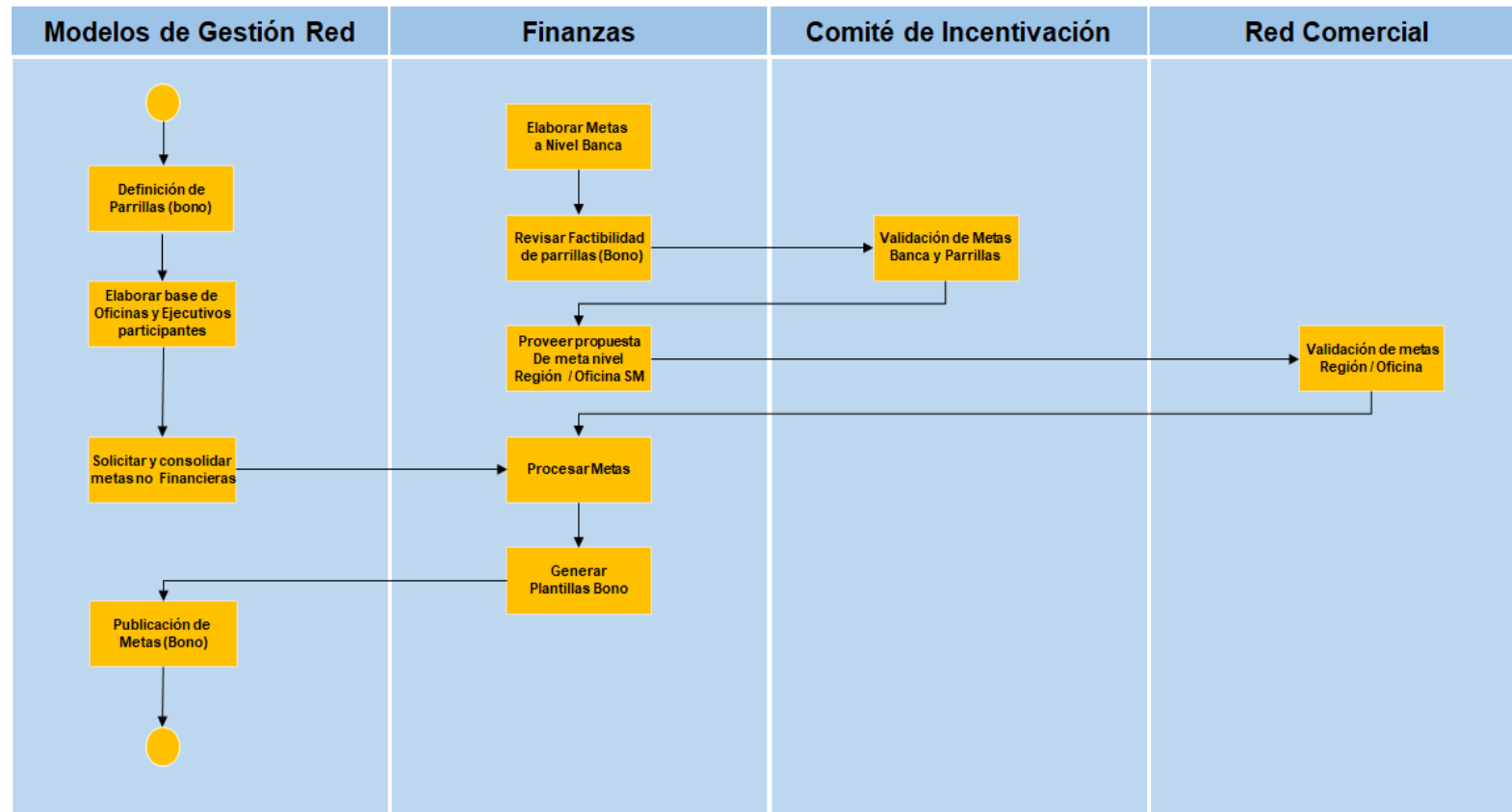
Con la información recibida, se procede a adecuar el archivo Base a fin de poder ejecutar la Macro que generará las parrillas por oficina (archivo generador de parrilla).

Los archivos por cada oficina y ejecutivo, son entregados a Modelos de Gestión Red, para su publicación.

10. **Publicación metas (Bono) con las Oficinas**

Las plantillas Bono con las metas cargadas en sistemas a nivel de oficina y ejecutivo, son validadas previa a su publicación. La publicación de las metas se realiza a través de un sistema con acceso los Gerentes de oficina y Gerentes de Región. La comunicación a la red de oficinas es mediante un correo electrónico enviado desde el buzón de incentivación.

Gráfico N° 2.12. Proceso de Elaboración de Metas



Fuente: Manual de Programa de Incentivación de la entidad

Elaboración: Propia

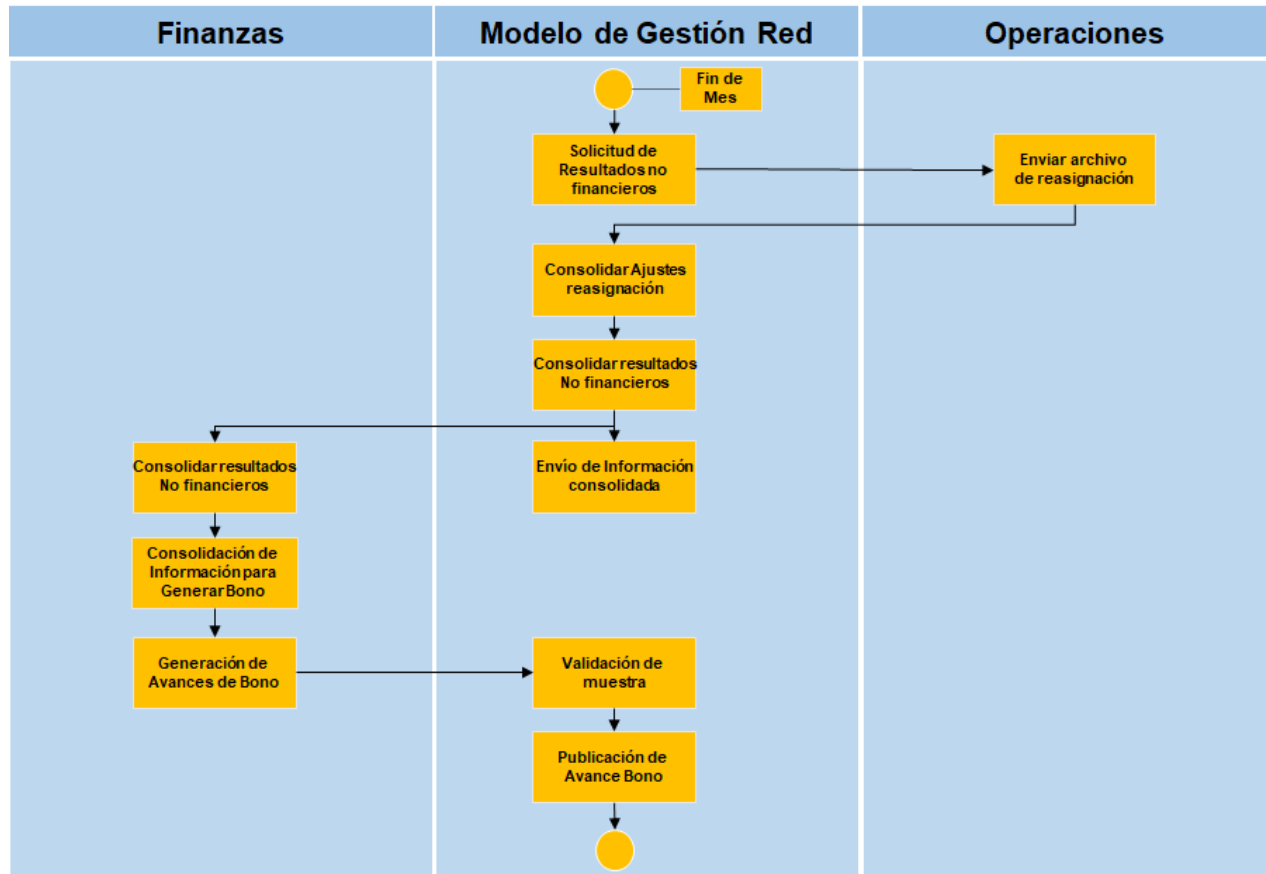
2.6.4.2. Proceso de Consolidación de Avance de Resultados - Gráfico N° 2.12

Descripción de Actividades

1. **Solicitud Resultados**, Al finalizar el mes de medición, Modelos de Gestión de Red solicita a los proveedores de información, los resultados. En la solicitud de requerimiento se adjunta un cuadro resumen con el responsable del indicador a medir, el nivel de detalle (oficina, ejecutivos) y la unidad de medición.
2. **Envío archivo de Reasignaciones**, Operaciones, procesa y consolida las solicitudes de reasignación de parte del negocio, o por Modelos de Gestión Red. Una vez consolidado todas las solicitudes se envía a Modelos de Gestión Red un consolidado general.
3. **Consolidar ajustes por Reasignación**, Se prepara el informe debidamente según formato que requiere finanzas para su ajuste. Este ajuste se hace a nivel de cada ejecutivo.
4. **Consolidar resultados**, Se recibe de cada jefe de producto información con los resultados. Luego de revisar se consolida en un archivo general con todos los resultados listos para ser enviado a Finanzas.
5. **Consolidar resultados financieros**, Finanzas es el encargado de consolidar en un archivo base los resultados financieros que son obtenidos por medio del MIS (Management Información System).
6. **Consolidación de información para generar Bono**, Se consolidan todos los resultados en una Macro de generación Bono. La generación del Bono se realiza para que las oficinas vean sus avances de resultados en cada trimestre.
7. **Generación de avances Bono**, Finanzas elabora los avances Bono y se los entrega a Modelos de Gestión Red para su publicación. El archivo muestra as regiones con sus respectivas oficinas y sus avances de Bono.

8. **Publicación de avances** Bono, Modelos de Gestión de Red una vez validada la información procedente de Finanzas debe ser publicada.

Gráfico N° 2.13. Proceso de Consolidación de Avance de Resultados



Fuente: Manual de Programa de Incentivación de la entidad

Elaboración: Propia

2.6.4.3. Proceso de Pago de Retribución Variable - Gráfico N° 2.14

Descripción de Actividades

1. Cierre de Resultados Liga y Cierre de Resultados Bono

Finanzas, consolida en un archivo base los resultados que son extraídos del MIS y reportados por el equipo de Modelos de Gestión Red. Con esta información se procede a clasificar a las oficinas por orden de mérito de acuerdo a su categoría.

2. Validación de Resultados Liga vs. Bono

Se valida el cálculo de los resultados de la Liga y a su vez valida el cálculo de los resultados Bono (control dual).

3. Revisión de Resultados Trimestrales

El Comité de Incentivación revisa los resultados del cierre del período, analiza la consecución (resultado vs. meta) mínima y máxima de cada indicador desagregado por región, así como del número total de oficinas / ejecutivos que alcanzaron la meta (puntaje mínimo de Bono para hacerse acreedor al pago de retribución variable).

El Comité de Incentivación aprueba los resultados, con esta conformidad se procede a cerrar los resultados para Liga y Bono.

4. Generación y Envío del Formato para Recursos Humanos

Una vez que se validaron los resultados, Finanzas genera y envía el archivo para Recursos Humanos con 04 variables: Meta, Real, Rango Mínimo y Rango Máximo.

5. Validación Manual de Carga de Data en el Aplicativo

Recursos Humanos realiza el cruce de información enviada por Finanzas para validar que la carga para pago esté correcta.

6. Evaluación Bono Discrecional en Aplicativo

La variable discrecional a medir se enfoca en varios ejes que la entidad prioriza, y la calificación se da desde el valor 70% hasta un máximo de 150%, a criterio del evaluador con sustentos objetivos.

Cada responsable evalúa a sus colaboradores en el período que corresponda.

7. Aplicación de Stop-Payment

Se aplica stop-payment (no pago de incentivo) si existiera evidencia tangible de malas prácticas, la información se recibe de las unidades de: Prevención del Fraude, Administración de Personal y Auditoría.

Una vez que se validó la información, Modelos de Gestión Red envía el detalle de personas a aplicar stop-payment a Recursos Humanos.

8. Descarga de Resultados Bono del Aplicativo

Compensación holding envía los resultados de las evaluaciones, cada una de ellas contiene la información de consecución y puntos obtenidos por cada indicador.

9. Cálculo del Pago de Retribución Variable

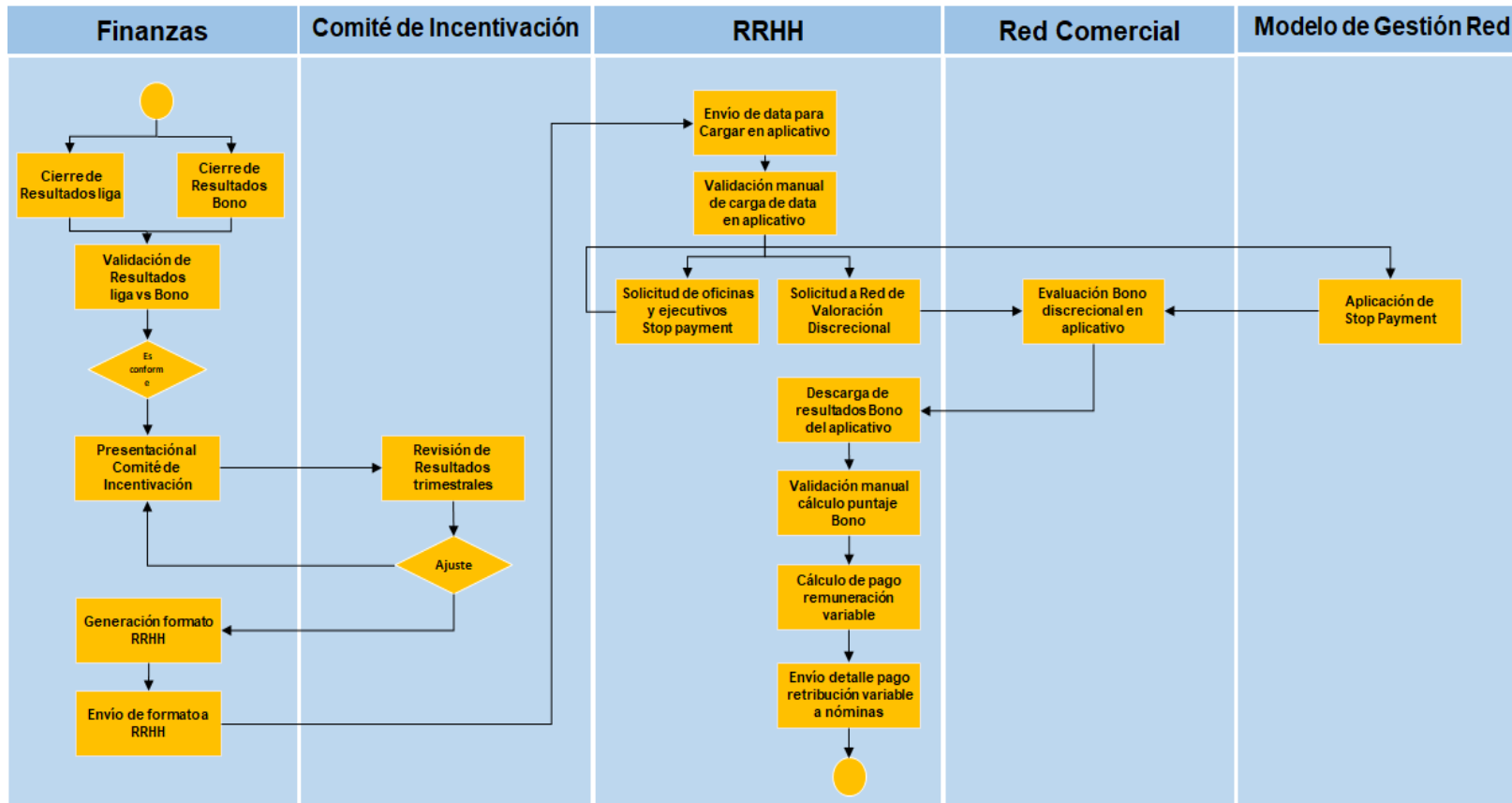
El cálculo del bono se realiza por cada período de medición considerando el peso correspondiente. Se considera el tiempo (número de días) que ocupa el puesto y el bono de target que le corresponde de acuerdo al cargo del colaborador.

El especialista realiza el cálculo del bono y los resultados son validados por el jefe: control dual.

10. Envío del Detalle de Pago de Retribución Variable a Nóminas

Se envía al equipo de nóminas la relación de colaboradores con el importe de bono a pagar.

Gráfico N° 2.14. Proceso de Pago de Retribución Variable



Fuente: Manual de Programa de Incentivación de la entidad

Elaboración: Propia

2.6.4.4. VENTAS IMPRODUCTIVAS

La entidad ha tipificado como ventas improductivas, aquellas colocaciones de productos del activo que no cumplen un plazo mínimo de contrato vigente antes de su cancelación. Si bien lo tiene identificado (aquellas que no generan rentabilidad al negocio), actualmente no lo tiene gestionado. Considera que éstas pueden estar siendo manipulados por los equipos comerciales para generar rotación del producto con los mismos clientes en períodos muy cortos (conocido en el rubro como ruleteo de operaciones).

El seguimiento y control debiera realizarlo por el lado de egresos el área de Finanzas, por el lado de pagos de incentivos mal habidos Recursos Humanos, y Desarrollo de Producto para determinar la rentabilidad de sus productos.

Un análisis por producto nos permite determinar con mayor objetividad, aquellas ventas que no mantienen un perfil de negocio rentable.

- 1. Préstamo de Consumo,** constituyen Venta Improductiva aquellos que son pre cancelados antes de 120 días de su contratación, no le generan rentabilidad a la entidad, ya que el cálculo de tasas, comisiones y gastos está en función a un plazo mayor a 120 días. Siendo así las ventas de préstamos dentro del período de 120 días, no debe ser incentivado, debe ser descontado del pago de Gana Más el importe de comisión vigente rubro de Préstamo de Consumo.
- 2. Tarjeta de Crédito,** si la Tarjeta de Crédito entregada al cliente se cancela en plazo menos o igual a 90 días después de su activación, tampoco le genera rentabilidad a la entidad, por el contrario, aún no recupera en ese plazo el corto de emisión de la tarjeta, debe ser descontado del pago de Gana Más el importe de comisión vigente del rubro Tarjetas de Crédito.

3. **Préstamo Comercial;** Préstamos Comerciales similares al caso de Préstamos de Consumo, canceladas antes de 90 días no debe ser incentivado, debe ser descontado del pago de Gana Más el importe de comisión vigente rubro de Préstamo
4. **Seguros;** Seguros canceladas antes de 180 días debe ser descontado en el de Seguros del Gana Más, en plazo menor aún no se recuperan los costos de contratación de la póliza.

A continuación, presentamos detalle de contratos cancelados y que son considerados Ventas Improductivas de los períodos 2016 y proyectado al cierre del ejercicio 2017.

Cuadro N° 2.7. Contratos cancelados por Ventas Improductivas Períodos 2016 y Proyectado al cierre del Ejercicio 2017

| Productos | Nro Contratos Cancelados | | |
|----------------------------|---------------------------------|------------------------|---------------------------|
| | 2016 | Proyección 2017 | Total por Producto |
| Prestamo de Consumo | 5,240 | 3,492 | 10,769 |
| Prestamo Comercial | 1,228 | 1,293 | 3,275 |
| Tarjetas | 3,488 | 1,951 | 6,577 |
| Seguros | 35,665 | 16,131 | 61,206 |
| Total Año | 45,621 | 22,867 | |

Fuente: Sistemas de Información Comercial de la entidad

Elaboración: Propia.

El cuadro nos presenta el número de contratos cancelados por Ventas Improductivas en los períodos 2016 y proyección del año 2017, se observa una disminución de cancelaciones de contratos en los productos Préstamo de Consumo, Tarjeta de Crédito y Seguros menos en el producto Préstamo comercial que se eleva ligeramente.

2.6.5. Análisis de la Gestión de Incentivación en la Organización

2.6.5.1 Adaptación del Modelo: 5 Fuerzas de Porter

Si bien el modelo de Porter es un modelo que propone un sistema de análisis para valorar el nivel competitivo dentro de una industria o sector en concreto, hemos visto por conveniente “adaptar este modelo” poder analizar el micro entornodel “Programa de Incentivación” con el objetivo evidenciar el nivel de competencia que tiene dentro la organización éste programa.

Éste análisis nos permita vislumbrar cuan atractivo y rentable es el programa, en relación a otras propuestas de incentivación que subsisten en paralelo, como se afectan entre sí, y si resultan efectivas.

Es conveniente tener claridad, para aprovechar al máximo las oportunidades que existen en el micro entorno de la organización, y afianzar con mayor solidez propuestas que resultan más satisfactorias luego de contrastarlas entre sí, tanto a nivel vertical con la capacidad de negociación de quienes proveen alternativas de incentivación y la receptividad y eficacia con los usuarios o beneficiarios de los programas de incentivación.

Rivalidad y Competencia:

El Programa de Incentivación, tiene como principal rival y competencia las campañas individuales generadas desde los Jefes de Productos (campañas con duración muy corta y para determinado producto) son recurrentes, por lo que la rivalidad y competencia es alta. Éstas se focalizan en algunos productos y no necesariamente alineados a las estrategias del negocio. Estas campañas compiten con el “Programa de Incentivación” y confunden a los ejecutivos, induciendo vender de éstas campañas incentivadas con artefactos, viajes, vales de consumo, etc., en desmedro de los productos que el programa de incentivación propone.

Clientes:

Los clientes del Programa de Incentivación son clientes internos, los ejecutivos comerciales de la red minorista y mayorista, los cuales tienen

bajo poder de negociación, ya que se adaptan a los indicadores que el programa de incentivación solicita, de acuerdo a la estrategia del negocio y las metas trimestrales que la entidad proponga. Lo relevante en éste aspecto es que la evaluación de desempeño anual se efectúa sobre el cumplimiento de las metas del programa de incentivación.

Proveedores:

Los proveedores del Programa de Incentivación (Desarrollo de Producto, Finanzas y Recursos Humanos), tienen alto nivel de negociación, ya que sus definiciones son mandatorias y no reciben contrapropuestas.

Desarrollo de Producto, es el equipo que se encarga de proponer los productos que serán ofrecidos en el mes y/o trimestre por la red. Recursos Humanos, es el equipo encargado de presupuestar y hacer seguimiento al gasto por incentivación, así como velar que se premie la incentivación variable por meritocracia. Finanzas, es el equipo que se encarga de dar seguimiento al Programa de Incentivación.

Productos Sustitutos:

El producto sustituto para nuestro Programa de Incentivación es sustancial, ya que si bien es un programa de incentivo monetario atractivo para los ejecutivos comerciales, puede ser sustituido por un incentivo diferente como los Programas de Formación (Universitaria o Especialización) a ejecutivos que no cuentan con dicha formación, y les resulten más potente para desarrollar una Líneas de Carrera.

Nuevos Competidores:

La amenaza de nuevo competidor es baja, existe la propuesta de un Modelo de Incentivación Corporativo, pero se encuentra en proceso de revisión para estandarizar y customizar la propuesta en cada país donde la corporación tiene presencia. Luego deberá ser aprobado a nivel local a efectos de validar la realidad de los mercados, y los presupuestos. De implementarse tendrá que pasar por un período de madurez antes de consolidarse como una nueva propuesta.

Gráfico N° 2.15 Adaptación de Porter al Programa de Incentivación



Fuente: Diagnóstico realizado por los autores

Elaboración: Propia

2.6.5.2 Análisis FODA del Programa de Incentivación:

En el Cuadro N° 2.8, pasamos a detallar nuestro análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazadas del programa de incentivación de la entidad. Cuadro que desarrollamos con el propósito de contar con un escenario más claro de la situación actual, que nos ayude a inferir posibles soluciones para el problema identificado.

Factores Externos: Programa de Incentivación

FORTALEZAS:

F1. Transparencia en los procesos de Incentivación

Desde la implementación del Programa de Incentivación en el 2016, han tenido como pilar importante, la transparencia y visibilidad de las metas los ejecutivos comerciales, así como los criterios incentivación. Están soportadas en una plataforma informáticas al que tienen acceso los participantes.

F2. Reconocimiento a la meritocracia

Al implementar el Programa de Incentivación, el propósito fundamental ha sido premiar a los mejores, es decir un modelo basado en la recompensa a la meritocracia pura. Lo que hace que lo ejecutivos lo interioricen y procuren llegar a sus metas.

F3. Compensaciones más óptimas y efectivas

El Nuevo Modelo de Incentivación de la entidad, tienen una estructura salarial alineada con el resultado individual, de manera que se premie al ejecutivo por su buen desempeño, y se desincentive el bajo desempeño, ello alineado con las políticas de incentivación comunicadas de manera transparente.

F4. Recursos Económicos que soporta el Programa de Incentivación (presupuesto).

Al ser un programa con presupuesto aprobado a nivel local, y soportado en los productos identificados como más rentables, se cuenta con el presupuesto para poder generar un programa de incentivación.

Cuadro N° 2.8 Análisis FODA del Programa de Incentivación de la Entidad:

| FORTALEZA | DEBILIDADES |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>F1. Transparencia en los procesos de Incentivación F2. Reconocimiento a la meritocracia F3. Compensaciones más optimas y efectivas F4. Recursos Económicos que soporta el Programa de Incentivación (presupuesto)</p> | <p>D1. Ventas Improductivas D2. Inadecuado dimensionamiento de las metas D3. Carencia de puntos de control en el circuito comercial D4. Perfil no comercial de los gerentes de oficina D5. Inexistencia de indicadores de medición de rentabilidad por producto D6. Pérdida de recursos humanos, despidos por malas prácticas comerciales. D7. Inadecuados criterios de incentivación que omiten aspectos de segmentación de mercado y perfil de puesto.</p> |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <p>O1. Priorizar en el esquema de incentivación los productos más rentables O2. Potenciar el perfil comercial de los gerentes de oficina. O3. Implementar puntos de control en circuito comercial, para restringir las ventas improductivas y malas prácticas comerciales. O4. Reformular la estrategia de mercado</p> | <p>A1. Inadecuado dimensionamiento de las metas por producto y puesto que lleguen más allá del presupuesto. A2. Desmotivación de los ejecutivos por el eliminación de productos no rentables que están en la parrilla de incentivación. A3. Fuga de ejecutivos con perfil comercial</p> |

Fuente: Diagnóstico realizado por los autores

Elaboración: Propia

DEBILIDADES:

D1. Ventas Improductivas o venta cancelada antes del tiempo de generación en rentabilidad

Desde el inicio del programa de incentivación, se ha incrementado de manera sustancial las ventas improductivas (no generan rentabilidad), como resultado de haber flexibilizado los flujos de proceso y perdido puntos de control, lo cuál es aprovechando por los ejecutivos para vulnerar los protocolos de venta en aras de lograr las metas y cobrar la incentivación.

D2. Inadecuado dimensionamiento de las metas, altas, que se tornan inalcanzables

La competencia externa motiva el dimensionamiento de metas, y éstos están sobre dimensionados, no se está considerando aspectos de recursos necesarios y productividad esperada de los mismos, por ende las metas de los ejecutivos se tornan inalcanzables y poco motivadores.

D3. Carencia de puntos de control en el circuito comercial

Debido a la inmediatez del proceso de implementación del modelo de incentivación, que obedecen a cuestiones de competencia externa y presupuestos internos, no se ha invertido el tiempo suficiente para analizar los impactos colaterales del proceso de incentivación y por ende los impactos de riesgo operacional.

En extremo, no se ha considerado el Modelo de Control implementado en la entidad, ni la intervención de los Responsables de Control en la definición de los “nuevos flujos de proceso” de productos incentivados, con lo cuál no hay adecuada identificación de los riesgos al que están expuestos, con la consecuente omisión de puntos de control.

D4. Perfil no comercial de los gerentes de oficina

El 46% de los Gerentes de Oficina de la entidad no posee un perfil comercial, por el contrario, mantienen un perfil de administrativo, situación que no potencia el Programa de Incentivación que busca la entidad.

D5. Inexistencia de indicadores de medición de rentabilidad por producto.

No existe dentro de la entidad un equipo o unidad que efectúe seguimiento a la rentabilidad generada por producto, esto implica que podría tener un esquema presupuestario ineficiente, y por ende una estrategia de ventas no objetiva o conveniente.

D6. Pérdida de recursos humanos, despidos por malas prácticas comerciales.

Debido a la presión de las metas y vender para acceder a los incentivos y reconocimientos, los ejecutivos han incurrido malas prácticas comerciales, acciones que no puede ser identificados de manera temprana (preventivos o disuasivos), por carencia de controles. Identificadas las faltas han sido sancionados y despedidos.

D7. Inadecuados criterios de incentivación que omiten aspectos de segmentación de mercado y perfil de puesto.

El comité de incentivación no promueve programas de incentivación comercial por producto y segmento (Masivo, VIP, etc), asignando metas desproporcionadas para a cada perfil de puesto.

Factores Externos: Programa de Incentivación

OPORTUNIDADES:

O1. Priorizar en el esquema de incentivación los productos más rentables.

La entidad está gestionando desarrollos informáticos para disponer de información detallada por productos, y será posible medir su rentabilidad y adecuada gestión de incentivos.

O2. Potenciar el perfil comercial de los gerentes de oficina.

Una gran oportunidad es entrenar a los Gerentes de Oficina y Ejecutivos para potenciar/desarrollar su perfil comercial y así cumplir los objetivos de la entidad.

O3. Implementar puntos de control en circuito comercial, para restringir las ventas improductivas.

Es necesario mejorar los circuitos comerciales, colocando puntos de control, para así evitar que los ejecutivos por fallos en los procesos o falta de puntos de control hagan ventas improductivas.

AMENAZAS:

A1. Inadecuado dimensionamiento de las metas por producto y puesto que desvíen del presupuesto

Al no tener claro la rentabilidad por producto, poca experiencia en Programas de Incentivación Comercial, una amenaza es proponer metas por producto, cuyas ventas no cubran el presupuesto ni aporten a los objetivos estratégicos en términos de rentabilidad.

A2. Desmotivación de los ejecutivos por eliminación de productos no rentables que están en la parrilla de incentivación.

Al no contar con información real de los productos más rentables, una vez solucionado este punto con los desarrollos informáticos, una amenaza es el cambio de la parrilla actual, y la nueva propuesta no sea motivador para los ejecutivos que ya conocía los mecanismos de ventas de los productos incentivados, por ende disminuya la venta.

A3. Fuga de talentos con perfil comercial

La entidad se encuentra entre las 5 entidades financieras más importantes del país, por ende está siempre visible por sus competidores, por lo que se considera una amenaza que traten de reclutar a los talentos, quienes son merecedores del reconocimiento del programa de incentivación.

Cuadro N° 2.9 Tablero FODA Cruzado

| TABLERO FODA | OBJETIVOS CORPORATIVOS | ACCIONES ESTRATEGICAS |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DO | D1, D3 - O3 : Contar con políticas de incentivación adecuadamente controlados D2 - O1 : Incentivar el crecimiento con productos que generen mayor rentabilidad. D4 - O2 : Potenciar el desarrollo de los equipos comerciales D5 - O3 :Potenciar el crecimiento con productos más rentables D6 - O3 : Gestión comercial controlada para evitar impactos de riesgo operacional D7 - O4 : Mejoras la gestión de mercados por segmentos | Implementar puntos de control en los circuitos comerciales. Definir una parrilla de incentivación acorde a la rentabilidad de los productos. Identificar los niveles de desempeño de equipos comerciales para brindar adecaudo entrenamiento. Definir el nivel de rentabiliad de los productos a incentivar. Reformular las metas comercial en base a segmentos de mercado. |
| DA | D1, D5, D7 - A1 : Generar ventas rentables D2 - A2, A3 : Contar con políticas de incentivación que garanticen el crecimiento D4, D6 - A3 : Contar con equipos de perfil comercial sólido | Identificar productos de mayor rentabilidad y brindar prioridad en la incentivación. Implementar mejoras en el proceso slección y promociones del personal. |
| FO | F1, F2, F3 - O1, O3 : Esquema de incentivación atractivo y competitivo F4 - O1 : Garantizar la permanencia del programa de incentivación | Definir un esquema de compensación por escalas que incentive la meritocracia. Autofinanciamaineto del programa de incentivación con ventas rentables. |
| FA | F1, F2 - A3 : Políticas de incentivación que fidelicen al talento F3, F4 - A1, A3 : Efectividad del presupuestode incentivación | Planes de desarrollo y línea de carrera como parte del programa incentivación. Implementar un cuadro de mando para el seguimiento de productividad y rentabilidad. |

Fuente: Diagnóstico realizado por los autores

Elaboración: Propia

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

3.1. Evaluación del Impacto de las Políticas de Incentivación de la entidad financiera en la materialización de los riesgos

Con el propósito de cumplir los objetivos de corto plazo, la entidad ha implementado acciones que faciliten el proceso de comercialización de los productos, éstos basados en una mayor rapidez para llegar al cliente y concretar la venta, y facilitar el logro de los objetivos asignados a los equipos comerciales. Estas acciones se han dado básicamente en 3 frentes:

- Generación de ofertas aprobadas para los clientes, para lo cual la Unidad de Riesgos genera una base de datos de clientes que no requiere evaluación, porque ya cuenta con filtros de perfil financiero y de comportamiento de pago favorable.
- Implementa una Plataforma Comercial para alojar la base de datos de clientes con ofertas aprobadas, para brindar un fácil acceso y gestión de la información por parte de los equipos comerciales.
- Cambio en los flujos de proceso de los productos que incentivados:
 - Préstamos de Consumo
 - Tarjetas de Crédito
 - Préstamos Comerciales
 - Seguros

Esta última acción, consideramos viene generando Riesgo Operacional, dado que los cambios implementados no han considerado puntos de control para mitigar los riesgos asociados, por ende, vienen generando impactos no deseados por la

organización, tanto a nivel organizacional como económico. En este contexto, analizaremos el nivel de exposición según el mapa de riesgos de la entidad, y los puntos de control necesarios para mitigarlos. Para efectos de nuestro análisis, centrado en el ámbito de estudio, los impactos de Riesgo Operacional de Negocio.

3.1.1. Riesgo Operacional de Negocio

La exposición al riesgo en el negocio, está centrado en el cambio en el flujo de los productos incentivados con el propósito de facilitar la venta. Los circuitos de éstos productos previo a la incentivación, tenían un esquema más complejo, que implicaba una evaluación por la Unidad de Riesgos a solicitud del cliente, lo que implicaba un proceso comercial más lento, y no lo consideraban competitivo para el mercado. Los cambios implementados lo podemos apreciar en los flujos de los productos que analizaremos en los gráficos por producto y los cuadros presentados más adelante.

Las Propuestas de control para mitigar éstos riesgos, se detallan en los Flujos de Producto, son oportunidades de mejora al flujo actual, luego de una objetiva identificación del riesgo en los niveles definidos por la taxonomía de gestión del RO, se sugieren puntos de control robustos para restringir sus impactos.

Dada la simplicidad del flujo del producto, el mayor riesgo es la “suplantación de identidad”, por tanto, los puntos de control sugeridos se orientan a ésta mitigación, consideramos que se hace necesario brindarle un matiz tecnológico para garantizar su operatividad al tratarse de procesos masivos.

Bajo la premisa anterior, la identificación biométrica y la adecuada vinculación en sistema a las distintas transacciones que efectúan los clientes con la entidad, hacen viable un control de alta mitigación. Ésta propuesta requiere de presupuesto adicional. Actualmente la entidad ya cuenta con la infraestructura tecnología biométrica (en línea con RENIEC) muy potente para la identificación de sus clientes, sin embargo ésta tecnología carece de desarrollos tecnológicos para ser vinculado a las transacciones puntuales en los sistemas, como Alta de Contratos, Liberación de Retenciones en Cuenta, etc., los empleados pueden ejecutar tales actividades sin la presencia del cliente, con ello materializarse el fraude interno o externo.

Los demás riesgos identificados como Falsificación de Documentos, Errores Operativos, Incumplimiento de la Normativa, etc., tienen una mitigación más simple y sin costo adicional para la entidad, ya que cuentan con recursos, procedimientos y protocolos vigentes para cubrirlo sin requerimiento de presupuesto adicional, como son los programas de formación y las actualizaciones de normas y procesos internos.

Presentamos los Flujos de proceso de productos incentivados actuales y propuestos, así como la matriz de riesgos con los respectivos puntos de control propuestos para los 4 productos que cuentan con incentivos y vienen generando impactos de RO.

3.1.1.1. Flujos para Préstamos de Consumo

El Gráfico N° 3.1. nos muestra que el circuito actual de para Préstamos de Libre Disponibilidad, tiene 3 puntos del proceso con riesgos no mitigados.

A continuación, se pone el flujo con los puntos de control para mitigar los riesgos expuestos.

Leyenda para Gráficos:



: Alerta, Riesgo sin control



: Riesgo con Punto de Control sugerido para su mitigación

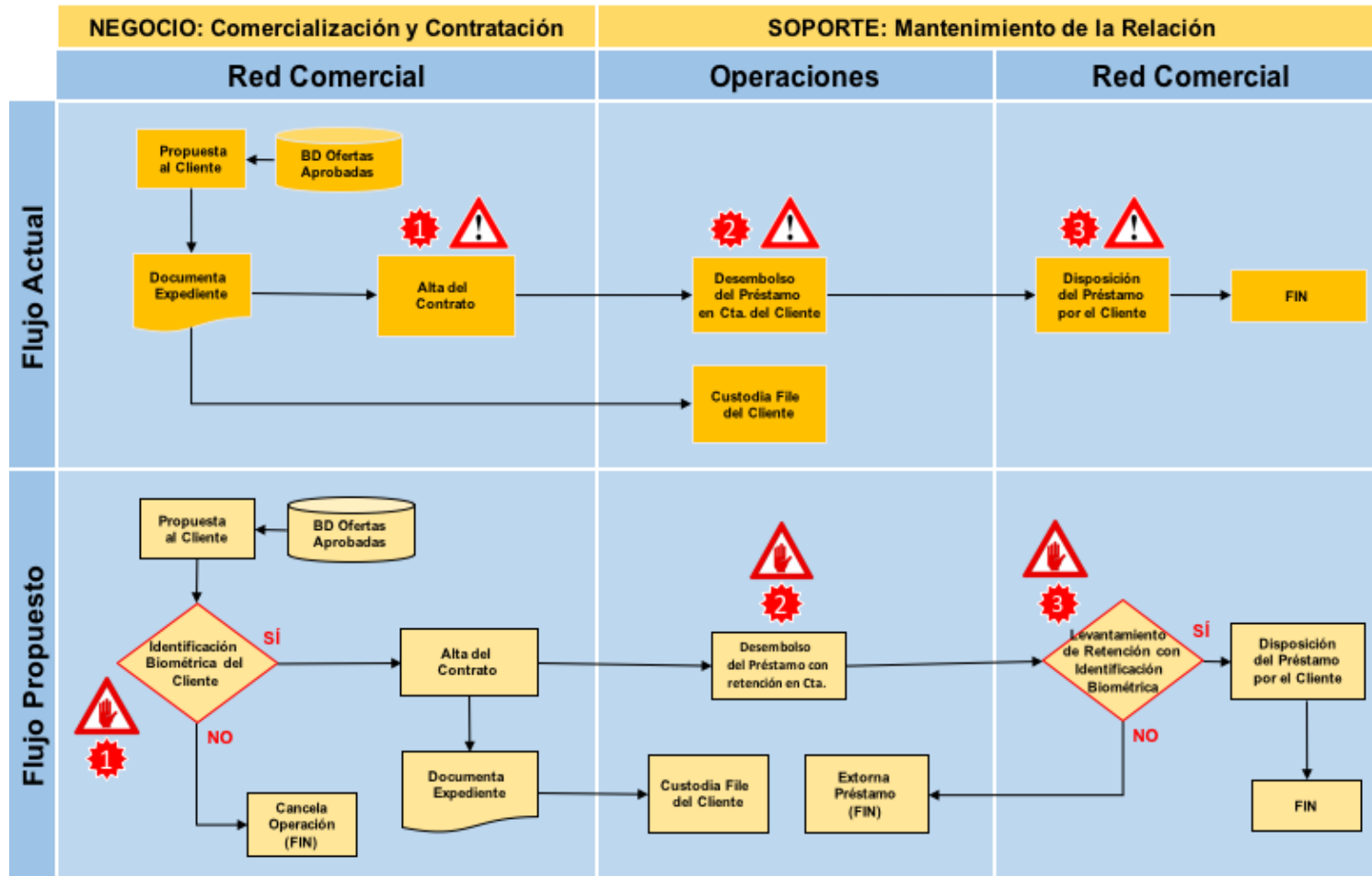


: Punto de Control Necesario

En el ámbito de la Red Comercial, en el proceso de Contratación, actividad Alta de Contrato, se tiene un riesgo no mitigado, la Suplantación de Identidad, al no tener implementado en sistemas, vinculada la transacción de « alta de contrato » a identificación biométrica, es posible que el cliente sea suplantado por un tercero (interno o externo). Asimismo, en la actividad de « dispensación del préstamo », tampoco la transacción está vinculada a la identificación biométrica del cliente, dependiendo únicamente del control por facultades de legadas al personal, que está propensa a la vulneración del protocolo.

En el ámbito de Soporte, se tiene también otro punto de riesgo no mitigado, « desembolso del préstamo en la cuenta del cliente », éste proceso tampoco cuenta con el desarrollo tecnológico requerido, el dinero desembolsado en la cuenta, puede ser retirado por tercero (interno o externo), con lo cual, debe procederse a desembolsar con retención en cuenta, para ser liberrado con identificación biométrica.

Gráfico N° 3.1. Flujo de Proceso para Préstamos de Consumo



Fuente: Guía Comercial de Producto Préstamos de Consumo de la entidad
 Elaboración: Propia

En el Cuadro N° 3.1. se presenta en detalle los riesgos abiertos en sus distintos niveles de riesgos y la descripción de los mismos, incorporando puntos de control recomendados para cada uno de ellos, y mantener un circuito con menor exposición al RO. Las alertas rojas esquematizadas en el diagrama de flujo, implica que hay exposición al riesgo en el Flujo Actual, en el Flujo Propuesto se indica también con alertas rojas las oportunidades de mejora que habrían de implementarse. Éste mismo criterio se aplica para cada flujo de productos.

Cuadro N° 3.1. Identificación de Riesgos en el Proceso de Contratación de Préstamos de Consumo y Puntos de Control recomendados

| Familia de Procesos | Procesos | Riesgos Nivel 1 | Riesgos Nivel 2 | Descripción de Riesgos Identificados | Controles Propuestos |
|---------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NEGOCIO | Contratación y Comercialización | Errores en la Operativa | Errores en la ejecución de órdenes de clientes | Errores al registrar datos del cliente y la operación en los sistemas y formularios | Validación de datos del cliente con BD de RENIEC en línea |
| | | Incumplimiento de la Normativa | Incumplimiento de la Normativa | Errores u omisiones al brindar información regulada al cliente respecto a las características y condiciones del producto | Definición de normas y capacitación, así como sanciones para acciones deliberadas |
| | | Fraude Externo | Suplantación de Identidad | Contratar el producto o servicio con un suplantador de identidad, al no efectuar adecuada validación de la identidad del cliente | Identificación del cliente con sistema biométrico, Vincular la biometría a la actividad de alta de contrato de préstamo en los sistemas |
| | | | Falsificación de Documentos | Que el cliente presente documentos falsos para sustentar la operación | Validación de datos con centrales de información |
| | | Fraude Interno | Falsificación de Documentos | Que los empleados presenten documentos falsos para sustentar la operación | Reporte de altas de contratos que no cuenten con identificación biométrica positiva |
| | | | Uso indebido de facultades y poderes | Que los empleados utilicen el mismo circuito de ventas para atender a terceros de interés que no están en la base de datos de ofertas aprobadas | Bloquear los sistemas, que sólo permitan la atender a los clientes registrados en la base de datos |
| | | Prácticas Comerciales | Prácticas Comerciales Impropias | Realización de operaciones sin órdenes del cliente, Actividades relacionadas a lavados de activos y otros | Bloqueo en sistema para no permitir operaciones sin identificación biométrica |
| | | | Asesoramiento Deficiente a Clientes | Información errada, insuficiente o distorsionada al cliente respecto al producto con oferta aprobada | Definición de normas y capacitación |
| SOPORTE | Mantenimiento de la Relación | Fraude Externo | Suplantación de Identidad | Desembolso del préstamos a cuentas que no corresponda al cliente, al no efectuar adecuada validación de la identidad del cliente | Liberación de saldos del préstamo con Identificación Biométrica del cliente en Oficinas (presencial obligatoria del cliente) |
| | | | Falsificación de Documentos | Falsificar la firma del cliente en el cronograma de pagos del préstamo | |
| | | Fraude Interno | Suplantación de Identidad | Desembolso del préstamos a cuentas que no corresponda al cliente, al no requerir adecuada validación de la identidad del cliente | |
| | | | Falsificación de documentos | Falsificar la firma del cliente en el cargo de entrega de la tarjeta de crédito | |
| | | | Uso indebido de facultades y poderes | Que los empleados/proveedores hagan dispongan del saldo de los préstamos a clientes y generen quebranto | |

Fuente: Sistema de Información de Gestión del RO de la entidad

Elaboración: Propia

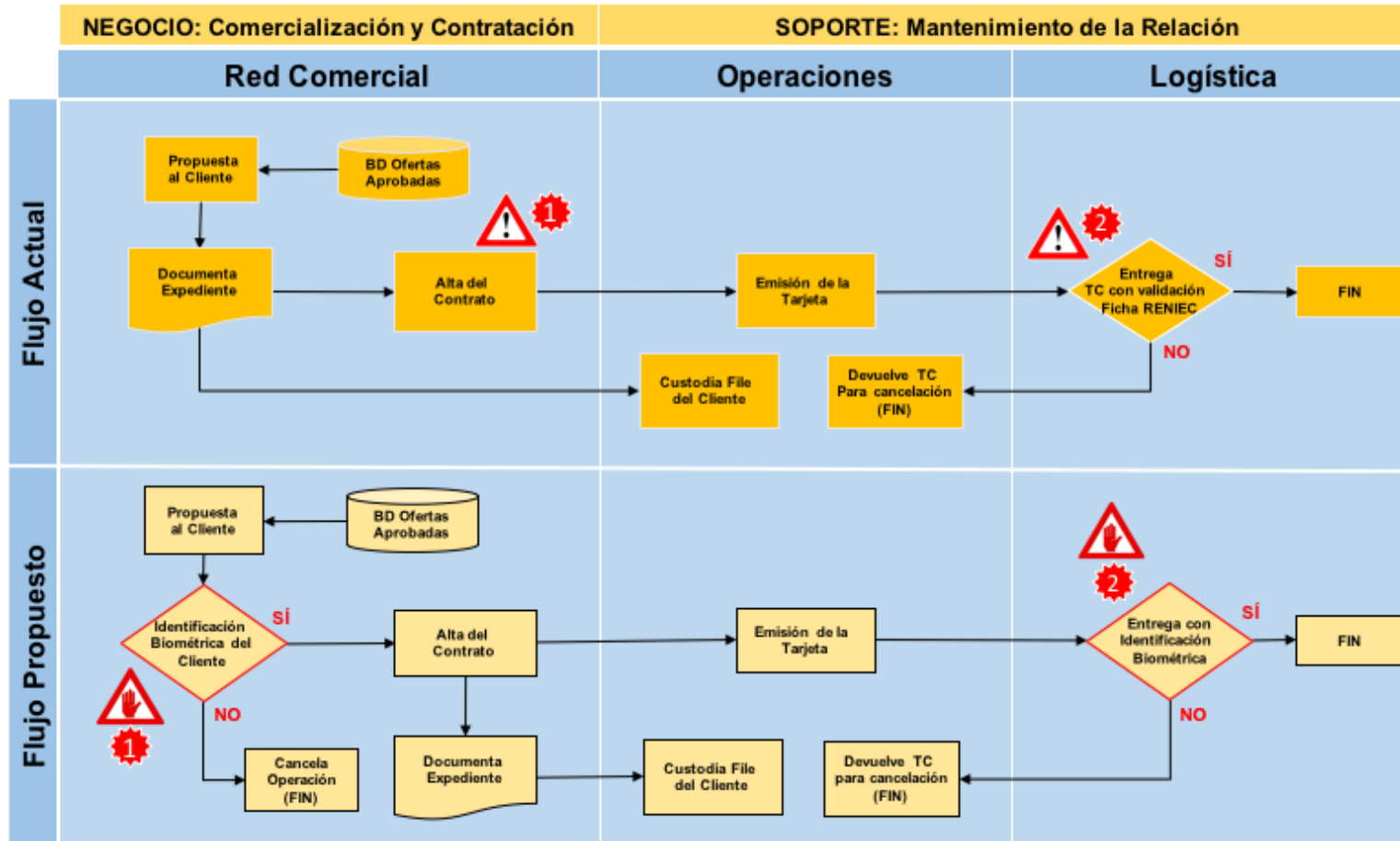
3.1.1.2. Flujos para Tarjetas de Crédito

Según lo esquematizado en Gráfico N° 3.2. es posible visualizar que el circuito actual de Tarjetas de Crédito tiene 2 puntos del proceso con riesgos no mitigados. Uno en el ámbito de negocio en el proceso de contratación, actividad de « alta de contrato », y otro en el procesos de soporte, en la actividad de « entrega de tarjeta al cliente », riesgo de suplantación al momento de la entrega de la tarjeta al cliente, por inadecuada identificación del cliente.

A continuación, en el mismo gráfico se propone un circuito con puntos de control propuestos para mitigar los riesgos expuestos.

El detalle de los riesgos identificados y los puntos de control sugeridos, se propone en el Cuadro N° 3.2

Gráfico N° 3.2. Flujo de Proceso para Tarjetas de Crédito



Fuente: Guía Comercial de Producto Tarjetas de Crédito de la entidad
 Elaboración: Propia

Cuadro N° 3.2. Identificación de Riesgos en el Proceso de Contratación de Tarjetas de Crédito y Puntos de Control Recomendados

| Familia de Procesos | Procesos | Riesgos Nivel 1 | Riesgos Nivel 2 | Descripción de Riesgos Identificados | Controles Propuestos |
|---------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NEGOCIO | Contratación y Comercialización | Errores en la Operativa | Errores en la ejecución de órdenes de clientes | Errores al registrar datos del cliente y la operación en los sistemas y formularios | Validación de datos del cliente con BD de RENIEC en línea |
| | | Incumplimiento de la Normativa | Incumplimiento de la Normativa | Errores u omisiones al brindar información regulada al cliente respecto a las características y condiciones del producto | Definición de normas y capacitación, así como sanciones para acciones deliberadas |
| | | Fraude Externo | Suplantación de Identidad | Contratar la con un suplantador de identidad, al no efectuar adecuada validación de la identidad del cliente | Identificación del cliente con sistema biométrico, Vincular la biometría a la actividad de alta de contrato de TC en en los sistemas |
| | | | Falsificación de Documentos | Que el cliente presente documentos falsos para sustentar la operación | Validación de datos con centrales de información |
| | | Fraude Interno | Falsificación de Documentos | Que los empleados presenten documentos falsos para sustentar la operación | Reporte de altas de contratos que no cuenten con identificación biométrica positiva |
| | | | Uso indebido de facultades y poderes | Que los empleados utilicen el mismo circuito de ventas para atender a terceros de interés que no están en la base de datos de ofertas aprobadas | Bloquear los sistemas, que sólo permitan la atender a los clientes registrados en la base de datos |
| | | Prácticas Comerciales | Prácticas Comerciales Impropias | Realización de operaciones sin órdenes del cliente, Actividades relacionadas a lavados de activos y otros | Bloqueo en sistema para no permitir operaciones sin identificación biométrica |
| | | | Asesoramiento Deficiente a Clientes | Información errada, insuficiente o distorsionada al cliente respecto al producto con oferta aprobada | Definición de normas y capacitación |
| SOPORTE | Mantenimiento de la Relación | Fraude Externo | Suplantación de Identidad | Entrega de la Tarjeta de Crédito a un suplantador de identidad, al no efectuar adecuada validación de la identidad del cliente | Entrega de Tarjeta de Crédito con Identificación Biométrica del cliente (morfo tablet) |
| | | | Falsificación de Documentos | Falsificar la firma del cliente en el cargo de entrega de la tarjeta de crédito | |
| | | Fraude Interno | Falsificación de documentos | Falsificar la firma del cliente en el cargo de entrega de la tarjeta de crédito | Entrega de Tarjeta de Crédito con Identificación Biométrica del cliente |
| | | | Uso indebido de facultades y poderes | Que los empleados/proveedores hagan uso de las tarjetas emitidas para los clientes y generen quebranto | Restringir las activación de tarjetas en automático con la confirmación de identificación biométrica |

Fuente: Sistema de Información de Gestión del RO de la entidad

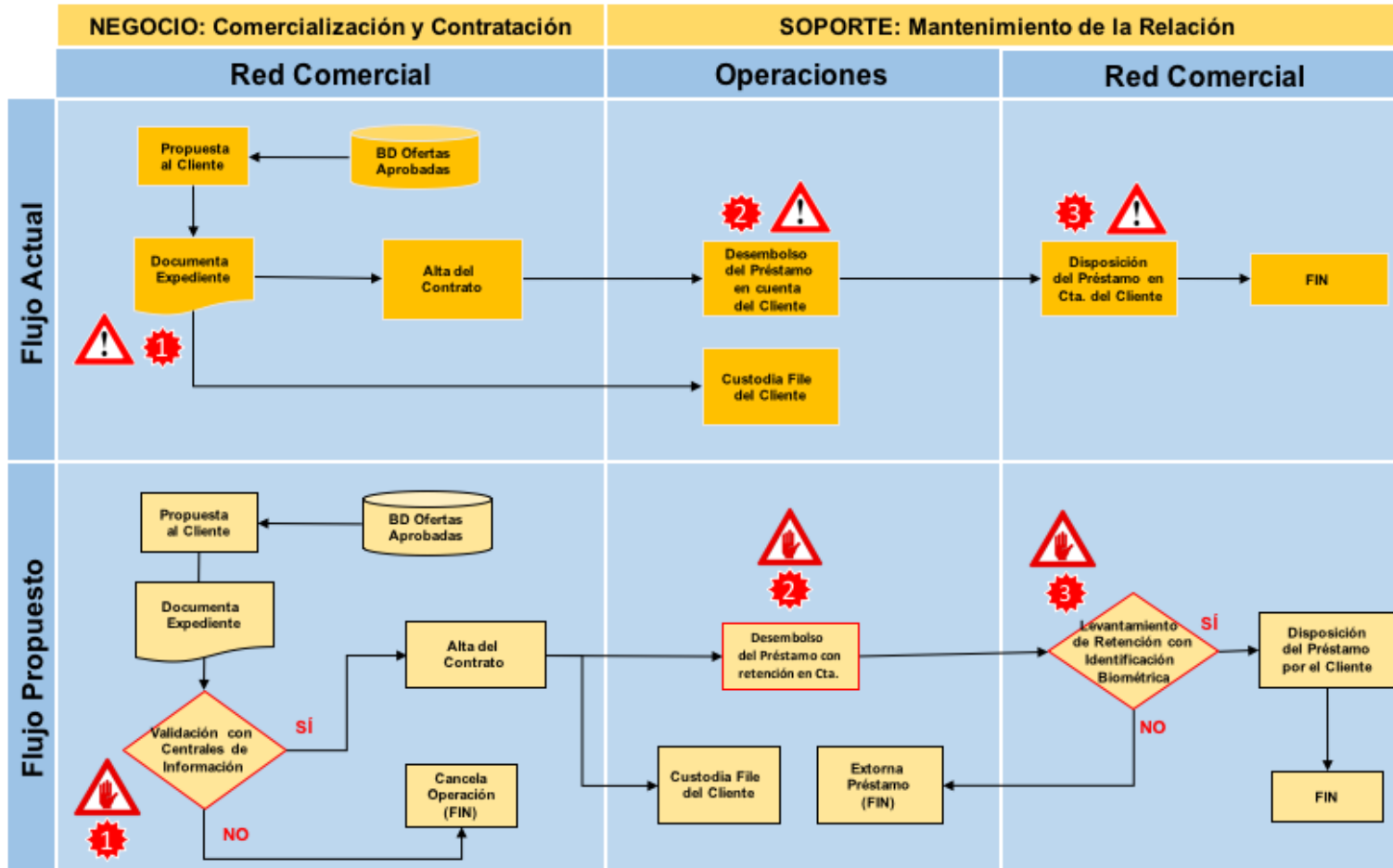
Elaboración: Propia

3.1.1.3. Flujos para Préstamos Comerciales

El Gráfico N° 3.3. nos muestra que el circuito actual de para Préstamos Comerciales, también evidencia 3 puntos del proceso que son vulnerables, relacionados a la suplantación de identidad en 3 etapas distintas del proceso, dos en los procesos de negocio, y uno en procesos de soporte. A continuación, se pone el flujo con los puntos de control para mitigar los riesgos expuestos.

En el Cuadro N° 3.3. se presenta los riesgos no mitigados y la descripción de los mismos, incorporando en el mismo cuadro los puntos de control recomendados para mantener un circuito con menor exposición al RO.

Gráfico N° 3.3. Flujo de Proceso para Préstamos Comerciales



Fuente : Guía Comercial de Producto Préstamos Comerciales de la entidad
 Elaboración : Propia

Cuadro N° 3.3 Identificación de Riesgos en el Proceso de Contratación de Préstamos Comerciales y Puntos de Control Recomendados

| Familia de Procesos | Procesos | Riesgos Nivel 1 | Riesgos Nivel 2 | Descripción de Riesgos Identificados | Controles Propuestos |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NEGOCIO | Contratación y Comercialización | Errores en la Operativa | Errores en la ejecución de órdenes de clientes | Errores al registrar datos del cliente y la operación en los sistemas y formularios | Validación de datos del cliente con BD de RENIEC en línea |
| | | Incumplimiento de la Normativa | Incumplimiento de la Normativa | Errores u omisiones al brindar información regulada al cliente respecto a las características y condiciones del producto | Definición de normas y capacitación, así como sanciones para acciones deliberadas |
| | | Fraude Externo | Suplantación de Identidad | Contratar el préstamo con un suplantador de identidad, al no efectuar adecuada validación del registro de poderes y la identificación del apoderado | Validar los poderes asignados por la Empresa e identificación biométrica del apoderado. Vincular la biometría a la actividad de alta de contrato de préstamo en los sistemas |
| | | | Falsificación de Documentos | Que el cliente presente documentos falsos para sustentar la operación | Validación de datos con centrales de información |
| | | Fraude Interno | Falsificación de Documentos | Que los empleados presenten documentos falsos para sustentar la operación | Reporte de altas de contratos que no cuenten con identificación biométrica positiva |
| | | | Uso indebido de facultades y poderes | Que los empleados utilicen el mismo circuito de ventas para atender a terceros de interés que no están en la base de datos de ofertas aprobadas | Bloquear los sistemas, que sólo permitan la atender a los clientes registrados en la base de datos de ofertas aprobadas |
| | | Prácticas Comerciales | Prácticas Comerciales Impropias | Realización de operaciones sin órdenes del cliente, Actividades relacionadas a lavados de activos y otros | Bloqueo en sistema para no permitir operaciones sin identificación biométrica |
| SOPORTE | Mantenimiento de la Relación: Entrega del Producto o Servicio al Cliente | Fraude Externo | Suplantación de Identidad | Desembolso del préstamos a un suplantador de identidad, al no efectuar adecuada validación de la identidad del cliente | Liberación de retención de préstamo desembolsado con Identificación Biométrica del apoderado en Oficinas |
| | | | Falsificación de Documentos | Falsificación de la firma del cliente en el cronograma de pagos del préstamo | |
| | | Fraude Interno | Falsificación de documentos | Falsificar la firma del cliente en el cronograma de pagos del préstamo | |
| | | | Uso indebido de facultades y poderes | Que los empleados/proveedores* dispongan del saldo del préstamos desembolsado para el cliente para los clientes y generen quebranto | |

Fuente: Sistema de Información de Gestión del RO de la entidad

Elaboración: Propia

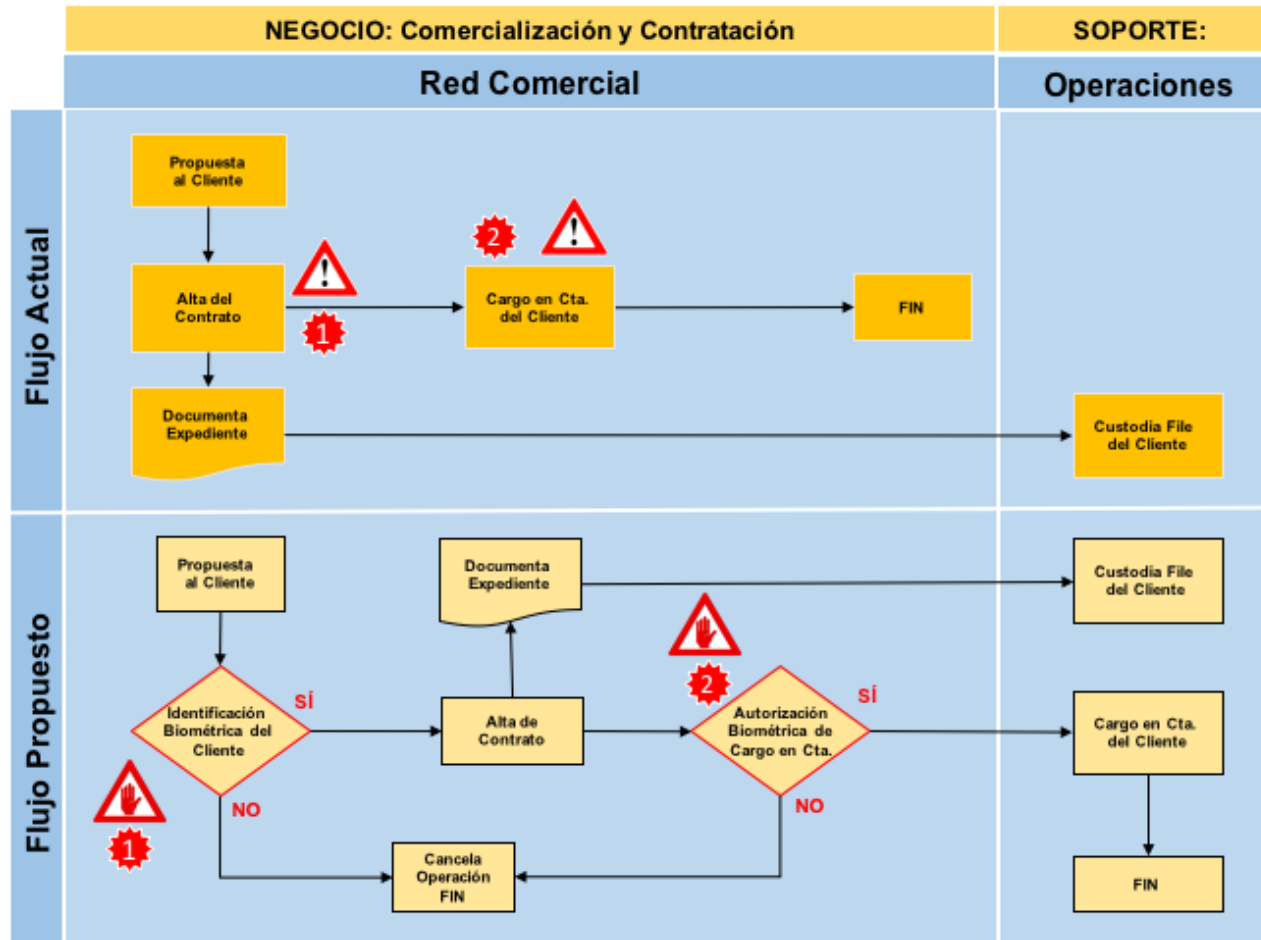
3.1.1.4. Flujos para Seguros

El Flujo del proceso de Seguros, tiene 2 puntos vulnerables, sin embargo, además de la suplantación de identidad, tiene otros 2 riesgos relevantes, la falsificación de documentos (contratos) en la etapa de venta del seguro, y el uso indebido de facultades de los empleados cuando proceden a cargar el costo del seguro al cliente sin su autorización en el proceso de cobro.

En el Gráfico N° 3.4, se esquematizan los puntos vulnerables, y en el Cuadro N° 3.4 se describen los riesgos según el perímetro impactado (Negocio o Soporte), identificando los procesos según su taxonomía, y los controles sugeridos para evitar la materialización de los riesgos identificados.

La implementación de los controles para éstas ventas improductivas producto de la incentivación, lo presentaremos en modalidad de flujo de caja, que nos permita visualizar la materialidad de lo que se puede perder por RO, y lo que es posible ahorrar por éste rubro incorporando controles, los mismos que requieren costos que asumir para su implementación, cuyos márgenes serán develados con el flujo ahorros y gastos por concepto de riesgo operacional.

Gráfico N° 3.4. Flujo de Proceso para Seguros



Fuente: Guía Comercial de Producto Seguros de la entidad
 Elaboración: Propia

Cuadro N° 3.4. Identificación de Riesgos en el Proceso de Contratación de Seguros y Puntos de Control Recomendados

| Familia de Procesos | Procesos | Riesgos Nivel 1 | Riesgos Nivel 2 | Descripción de Riesgos Identificados | Controles Propuestos |
|---------------------|---------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NEGOCIO | Contratación y Comercialización | Errores en la Operativa | Errores en la ejecución de órdenes de clientes | Errores al registrar datos del cliente y la operación en los sistemas y formularios | Validación de datos del cliente con BD de RENIEC en línea |
| | | Incumplimiento de la Normativa | Incumplimiento de la Normativa | Errores u omisiones al brindar información regulada al cliente respecto a las características y condiciones del producto | Definición de normas y capacitación, así como sanciones para acciones deliberadas |
| | | Fraude Externo 1 | Suplantación de Identidad | Contratar el producto o servicio con un suplantador de identidad, al no efectuar adecuada validación de la identidad del cliente | Identificación del cliente con sistema biométrico, Vincular la biometría a la actividad de alta de contrato de TC en en los sistemas |
| | | | Falsificación de Documentos | Que el cliente presente documentos falsos para sustentar la operación | Validación de datos del cliente con BD de RENIEC en línea |
| | | Fraude Interno | Falsificación de Documentos | Que los empleados presenten documentos falsos para sustentar la operación | Reporte de altas de contratos que no cuenten con identificación biométrica positiva |
| | | Prácticas Comerciales 2 | Prácticas Comerciales Impropias | Realización de operaciones sin órdenes del cliente, Actividades relacionadas a lavados de activos y otros | Bloqueo en sistema para no permitir operaciones sin identificación biométrica |
| SOPORTE | Mantenimiento de la Relación | Fraude Externo | Suplantación de Identidad | Contratar Seguros con un suplantador de identidad, al no efectuar adecuada validación de la identidad del cliente | Emitir contrato de Seguro del sistema, vinculando la transacción a identificación Biométrica del cliente |
| | | | Falsificación de Documentos | Falsificar la firma del cliente en el cargo de entrega de la tarjeta de crédito | |
| | | Fraude Interno | Falsificación de documentos | Falsificar la firma del cliente en el contrato de Seguro | |

Fuente: Sistema de Información de Gestión del RO de la entidad

Elaboración: Propia

3.2. Análisis de Información;

3.2.1. Pérdidas Por Riesgo Operacionalde Negocio

Con el propósito de cuantificar los costos de implementar controles para mitigar los riesgos identificados, efectuaremos un análisis en base a lo que actualmente la entidad viene perdiendo (gasto) por RO asociado a malas prácticas comerciales, las mismas que se reflejan el cuadro N° 3.5., en sus distintos rubros dan un importe anual relevante superior a los 14 MM de soles, cifra que viene incrementándose de manera vertiginosa desde la implementación del programa de incentivación en el año 2016.

El Cuadro N° 3.6. muestra las pérdidas por RO del año 2017 (cifras con base a Julio y proyectado a diciembre), evidencia cifras de pérdidas crecientes, siendo la más relevante Préstamos Comerciales.

Cuadro N° 3.5. Pérdidas por Tipo de Riesgo Operacional de Productos Incentivados

| PERDIDA POR TIPO DE RIESGO RELACIONADOS A PRÁCTICAS COMERCIALES | 2015 | 2016 | 2017 |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| ERROR DOCUMENTOS Y CONTRATOS LEGALES | 1,780,213.47 | 987,799.46 | 2,007,927.69 |
| ERRORES EN LA OPERATIVA | 2,104,599.67 | 3,354,001.42 | 3,258,717.33 |
| INCUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA | 2,427,193.12 | 1,984,776.23 | 2,062,242.06 |
| INDEMNIZACIÓN A CLIENTES | 4,940.00 | 181,342.12 | 724,229.95 |
| ROBOS Y FRAUDES INTERNOS | 909,180.08 | 2,186,142.82 | 2,174,632.96 |
| RESTO DE MULTAS, RECARGOS, SANCIONES | 202,170.80 | 565,231.64 | 1,934,232.22 |
| DOTACIÓN PARA PROVISIONES | 1,073,048.09 | 2,284,354.66 | 2,260,957.56 |
| TOTAL POR RIEGOS OPERACIONALES G.COM. | 8,501,345.23 | 11,543,648.35 | 14,422,939.77 |

Fuente: Sistema de Información de Gestión del RO de la entidad

Elaboración: Propia

Cuadro N° 3.6. Pérdidas de Riesgo Operacional por Producto

| PERDIDA POR TIPO DE RIESGO RELACIONADOS A PRÁCTICAS COMERCIALES | TOTAL PÉRDIDA POR RO DE NEGOCIO | TC | PLD | P.COM. | SEGUROS | PERDIDAS POR PRODUCTOS INCENTIVADOS |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------------------------------|
| | | 7% | 3% | 22% | 9% | |
| ERROR DOC.Y CONTRAT OS LEGALES | 4,897,384.61 | 342,816.92 | 146,921.54 | 1,077,424.61 | 440,764.61 | 2,007,927.69 |
| ERRORES EN LA OPERATIVA | 7,948,091.06 | 556,366.37 | 238,442.73 | 1,748,580.03 | 715,328.20 | 3,258,717.33 |
| INCUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA | 5,029,858.68 | 352,090.11 | 150,895.76 | 1,106,568.91 | 452,687.28 | 2,062,242.06 |
| INDEMNIZACIÓN A CLIENTES | 1,766,414.50 | 123,649.02 | 52,992.44 | 388,611.19 | 158,977.31 | 724,229.95 |
| ROBOS Y FRAUDES INTERNOS | 5,303,982.83 | 371,278.80 | 159,119.48 | 1,166,876.22 | 477,358.45 | 2,174,632.96 |
| RESTO DE MULTAS, RECARGOS, SANC. | 4,717,639.57 | 330,234.77 | 141,529.19 | 1,037,880.70 | 424,587.56 | 1,934,232.22 |
| DOTACIÓN PARA PROVISIONES | 5,514,530.64 | 386,017.14 | 165,435.92 | 1,213,196.74 | 496,307.76 | 2,260,957.56 |
| TOTAL POR RIESGOS OPERACIONALES | 35,177,901.88 | 2,462,453.13 | 1,055,337.06 | 7,739,138.41 | 3,166,011.17 | 14,422,939.77 |

Fuente: Sistema de Información de Gestión del RO de la entidad

Elaboración: Propia

Cuadro N° 3.7 Estimación de Reducción de Ingresos por Implementar Puntos de Control (a Ventas Improductivas)

| Nro Contratos Cancelados | | | Monto Total Estimado de Cancelaciones para el 2017 S/ | Reducción de Ingreso por Implementar Controles para Vta. Imp. 2017 (5%) |
|---------------------------------|------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Productos | Proyección 2017 | Ticket Promedio Producto S/ | | Monto S/ |
| Consumo | 3,492 | 2,225 | 7,768,821 | 388,441 |
| Prestamo Comercial | 1,293 | 6,336 | 8,189,553 | 409,478 |
| Tarjetas | 1,951 | 2,011 | 3,922,860 | 196,143 |
| Seguros | 16,131 | 8 | 129,051 | 6,453 |
| Monto Estimado 2017 | | | 20,010,285 | 1,000,514 |

Fuente : Sistemas de Información Comercial de la entidad
 Elaboración : Propia.

3.2.2. Riesgo Operacional en Gestión de Recursos Humanos

Considerando los tickets promedio por producto y que el 5% de ellos es considerado Venta Improductiva, se tiene que el monto estimado proyectado al cierre 2017 será de S/ 1,000,514 soles, donde el producto con mayor participación es el Préstamo Comercial con S/ 8,189,553 y el menor monto, aunque con mayor cantidad de contratos cancelados es el producto de Seguros con 6,453 unidades de seguros.

En base a lo anterior se derivan las siguientes tablas :

Cuadro N° 3.8. Pagos por Incentivación de los Períodos 2016 y Proyectado al cierre del Ejercicio 2017

| Productos | Contrato Cancelados | | Incentivos por Venta Improductiva | | Distribución Porcentual Año 2017 |
|----------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|
| | 2016 | Proyección 2017 | 2016 Monto S/ | Proyección 2017 Monto S/ | |
| Préstamo de Consumo | 5,240 | 3,492 | -93.8 M | -78.2 M | 55.7% |
| Préstamo Comercial | 1,228 | 1,293 | -0.4 M | -0.4 M | 0.2% |
| Tarjeta de Crédito | 3,488 | 1,951 | -22.6 M | -18.8 M | 13.4% |
| Seguros | 35,665 | 16,131 | -51.5 M | -42.9 M | 30.6% |
| | | | -168.3 M | -140.2 M | 100.0% |

Fuente: Informe de Ventas Improductivas – Finanzas de la entidad
Elaboración: Propia.

Del cuadro se observa que el año 2017 se pagó a la Red Comercial por incentivos de ventas improductivas el monto de S/. 140.2 Miles de soles, donde el mayor monto por incentivo se dio por la venta de productos de Préstamos de Consumo a pesar de que las cancelaciones con respecto al año 2016 fueron menores. Por otro lado, el producto Seguros fue el producto que tuvo más cancelaciones y que se catalogaron como venta improductiva teniendo un pago por incentivación a la Red Comercial en el 2017 de S/ 42.9 Miles de soles.

Cuadro N° 3.9. Gasto por Pago de Indemnizaciones por Puesto de la Red Comercial

| Puestos | 2016 | | Proyección 2017 | |
|--------------|--------------|----------------|-----------------|----------------|
| | Nro Personas | Monto Miles S/ | Nro Personas | Monto Miles S/ |
| GOF | 20 | 3,616 M | 21 | 5,333 M |
| EEM | 3 | 389 M | 9 | 1,244 M |
| EBN | 5 | 431 M | 6 | 159 M |
| EVIP | 3 | 236 M | 13 | 1,104 M |
| EBP | 6 | 643 M | 6 | 505 M |
| Total | 37 | 5,315 M | 35 | 8,346 M |

Fuente: Compensaciones - Recursos Humanos
Elaboración: Propia.

Del cuadro se observa que el monto total proyectado por indemnizaciones por despido por malas ventas es de S/ 8,346 Miles de soles, si consideramos la distribución porcentual visto anteriormente (cuadro 2.7 Monto por producto por Ventas Improductivas) aplicado al monto total de indemnizaciones se obtiene el gasto por producto por pago de indemnizaciones por despido como sigue:

Cuadro N° 3.10. Gasto por Producto por Pago de Indemnizaciones por Despido por malas ventas

| Productos | Distribución Porcentual | Proyección 2017 Monto S/ |
|----------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| Préstamo de Consumo | 55.7% | 4,651 M |
| Tarjeta de Crédito | 13.4% | 1,121 M |
| Préstamo Comercial | 0.2% | 21 M |
| Seguros | 30.6% | 2,553 M |
| | 100.0% | 8,346 M |

Fuente: Compensaciones - Recursos Humanos
Elaboración: Propia.

Cuadro N° 3.11. Salidas de Personal por Malas Prácticas

| Puestos | SALIDAS DE PERSONAL | |
|----------------|----------------------------|------------------------|
| | 2016 | Proyección 2017 |
| GOF | 29 | 40 |
| ECEM | 12 | 24 |
| EPNP | 27 | 12 |
| ECP | 16 | 36 |
| EPNP | 60 | 56 |
| Total | 144 | 168 |

Fuente: Compensaciones - Recursos Humanos
Elaboración: Propia.

Se ha proyectado 168 bajas de personal para 2017, por malas prácticas que no necesariamente serán incentivadas por despido.

Cuadro N° 3.12. Gasto por Pago de Nuevas Incorporaciones por despido por Malas Prácticas

| Puestos | 2016 | | | Proyección 2017 | | |
|--------------|---------------------------|------------------------------|------------------|---------------------------|------------------------------|------------------|
| | Reclutamiento y Selección | Capacitación y Entrenamiento | COSTO 2016 S/ | Reclutamiento y Selección | Capacitación y Entrenamiento | COSTO 2017 S/ |
| GOF | 398,825 | 10,046 | 408,871 | 550,104 | 9,320 | 559,424 |
| ECEM | 91,283 | 2,771 | 94,054 | 182,566 | 3,728 | 186,294 |
| EPNP | 192,394 | 6,236 | 198,630 | 85,509 | 1,864 | 87,373 |
| ECP | 92,878 | 1,386 | 94,264 | 208,976 | 2,097 | 211,073 |
| EPNP | 271,778 | 5,196 | 276,974 | 253,660 | 3,262 | 256,922 |
| Total | 1,047,158 | 25,635 | 1,072,793 | 1,280,814 | 20,271 | 1,301,085 |

Fuente: Unidad de Selección y Formación - Recursos Humanos
 Elaboración: Propia.

Del cuadro se observa que el gasto total proyectado para incorporar personal que reemplaza a aquellos que fueron despedidos por Malas prácticas, es de S/. 1,301,085 soles.

Si consideramos la distribución porcentual visto anteriormente (cuadro 3.8 Pagos por Incentivación de los Períodos 2016 y Proyectado al cierre del Ejercicio 2017) aplicado al gasto proyectado por nuevas incorporaciones, la distribución por producto sería:

Cuadro N° 3.13 Distribución de Gastos por Nuevas Incorporaciones (despido)

| Productos | Distribución Porcentual | Proyección 2017 Monto S/ |
|----------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| Préstamo de Consumo | 55.7% | 725 M |
| Tarjeta de Crédito | 13.4% | 175 M |
| Préstamo Comercial | 0.2% | 3 M |
| Seguros | 30.6% | 398 M |
| | 100.0% | 1,301 M |

Fuente: Unidad de Selección y Formación - Recursos Humanos
Elaboración: Propia.

Cuadro N° 3.14 Flujo de Pérdidas por Riesgo Operacional – Recursos Humanos

| Concepto | Tarjeta de Crédito | Préstamo de Consumo | Préstamo Comercial | Seguros | Total |
|-----------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| Incentivos por Venta Improductiva | -78,150 | -18,840 | -350.0 | -42,900 | -140,240 |
| Indemnización por despido (malas prácticas) | -1,121,144 | -4,650,605 | -20,828 | -2,552,923 | -8,345,500 |
| Gastos por nuevas incorporaciones (reemplazo de despidos) | -174,789 | -725,041 | -3,247 | -398,007 | -1,301,085 |
| Total Egresos por Falta de Controles | -1,374,083 | -5,394,486 | -24,425 | -2,993,831 | -9,786,826 |

Fuente: Sistemas de Información Comercial, Financiero y de RR.HH. de la entidad
Elaboración: Propia.

3.3. Análisis de Variables

3.3.1. Pérdidas de la entidad generados por el programa de incentivación

En el Cuadro 3.14. se muestra las pérdidas registrada por la entidad desde la puesta en marcha del programa de incentivación, esa información fue tomada la base de datos de pérdidas y clasificada sólo considerando aquellas pérdidas ocasionadas de manera directa o indirecta por malas prácticas comerciales.

3.3.2. Costo de Implementar Puntos de Control para Mitigar los Riesgos

Teniendo cuantificado las pérdidas por riesgo operacional, corresponde efectuar un análisis de cuánto costaría implementar puntos de control para tener claridad del beneficio/costo. Los cuadros de costos por realizar desarrollos tecnológicos para mitigar los riesgos en los flujos de los productos incentivados, también pueden ser cuantificados, cuyo detalle lo presentamos a continuación en los cuadros por producto.

Cuadros N° 3.15. Costos por Implementar Puntos de Control en los Procesos de Negocio por Producto

Costo para Implementar Puntos de Control para Préstamo de Consumo

| Concepto | Costo x Hora S/. | Controles | | | Costo S/. |
|--------------------------|------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------|
| | | Control 1 Nro Horas | Control 2 Nro Horas | Control 3 Nro Horas | |
| Desarrollo Conceptual | 203.2 | 48 | 56 | 76 | 21,132.80 |
| Desarrollo Funcional | 190.4 | 96 | 120 | 100 | 41,126.40 |
| Construcción de Solución | 166.72 | 144 | 240 | 160 | 64,020.48 |
| Pruebas Test | 170.88 | 96 | 78 | 56 | 29,733.12 |
| Costo Total S/. | | | | | 156,012.80 |

Costo para Implementar Puntos de Control para Tarjeta de Crédito

| Concepto | Costo x Hora S/. | Controles | | Costo S/. | |
|--------------------------|------------------|------------------------|------------------------|-----------|-------------------|
| | | Control 1 Nro Horas | Control 2 Nro Horas | | |
| Desarrollo Conceptual | 203.2 | 56 | 48 | 21,132.80 | |
| Desarrollo Funcional | 190.4 | 96 | 96 | 36,556.80 | |
| Construcción de Solución | 166.72 | 144 | 100 | 40,679.68 | |
| Pruebas Test | 170.88 | 48 | 40 | 15,037.44 | |
| Costo Total S/. | | | | | 113,406.72 |

Costo para Implementar Puntos de Control para Préstamo Comercial

| Concepto | Costo x Hora S/. | Controles | | | Costo S/. |
|--------------------------|------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------|
| | | Control 1 Nro Horas | Control 2 Nro Horas | Control 3 Nro Horas | |
| Desarrollo Conceptual | 203.2 | 108 | 72 | 108 | 58,521.60 |
| Desarrollo Funcional | 190.4 | 160 | 120 | 140 | 79,968.00 |
| Construcción de Solución | 166.72 | 240 | 140 | 210 | 98,364.80 |
| Pruebas Test | 170.88 | 120 | 78 | 96 | 50,238.72 |
| Costo Total S/. | | | | | 287,093.12 |

Costo para Implementar Puntos de Control para Seguros

| Concepto | Costo x Hora S/. | Controles | | Costo S/. | |
|--------------------------|------------------|------------------------|------------------------|-----------|-------------------|
| | | Control 1 Nro Horas | Control 2 Nro Horas | | |
| Desarrollo Conceptual | 203.2 | 56 | 48 | 21,132.80 | |
| Desarrollo Funcional | 190.4 | 96 | 96 | 36,556.80 | |
| Construcción de Solución | 166.72 | 144 | 100 | 40,679.68 | |
| Pruebas Test | 170.88 | 48 | 40 | 15,037.44 | |
| Costo Total S/. | | | | | 113,406.72 |

El Cuadro N° 3.16, En el Flujo de Ahorros de Pérdidas por Riesgo Operacional, detallamos los rubros :

Ahorros

- **Incentivos Por Venta Improductiva;** rubro que se viene pagando actualmente a los equipos comerciales por ventas no rentables.
- **Indemnización por Despido;** identificada las malas prácticas, la entidad tiene como política despedir a los empleados, sin embargo al no tener sustentos por falta de normativa interna que regule las ventas improductivas, y evitar procesos judiciales, procede a negociar la salida de los empleados con malas prácticas comerciales.
- **Gastos por Nuevas Incorporaciones;** es necesario reemplazar al personal saliente por ventas improductivas, por la naturaleza del negocio se requiere personal con experiencia en el rubro para facilitar la curva de aprendizaje, y los costos en el mercado son relativamente altos.
- **Ahorro por pérdidas por Riesgo Operacional,** como se muestra en los Cuadros N° 3.5 y N° 3.6, las malas prácticas comerciales impactan de multiples modos en el riesgo operacional, como incumplimiento en la notmativa, error operativos, fraudes internos y externos, reclamos e indemnización a cliente, multas y sanciones, etc., rubros que no son percibidos de manera directa e inmediata.

Costos :

- **Reducción de Ingresos por Mitigar las ventas Improductivas;** al implementar los puntos de control a los productos incentivados, se estima que se perderá del total de ventas improductivas, un 5% de ventas válidas, como la de clientes que no puedan pasar por control biométrico por disponibilidad de tiempo u otras limitaciones, así como el tiempo de adecuación al nuevo escenario de los equipos comerciales.
- **Costo por Desarrollo Tecnológico de los Puntos de Control,** la inversión sería el desarrollo de soluciones tecnológicas para implementar los controles en sistemas, ésta medidas de mitigación son robustas, ya que los controles son bloqueantes, y no permitirá ejecutar las transacciones, si no se cumple con el protocolo definido a nivel tecnológico. Aplicando dichos desarrollos el período de recuperación en todos los productos sería inmediato.

Cuadro N° 3.16 Flujo de Ahorros de Pérdidas por Riesgo Operacional

| Ahorros | Tarjeta de Crédito | Préstamo de Consumo | Préstamo Comercial | Seguros | TOTAL |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|------------------|-------------------|
| Incentivos por Venta Improductiva | 18,840 | 78,150 | 350 | 42,900 | 140,240 |
| Indemnización por despido (malas prácticas) | 1,121,144 | 4,650,605 | 20,828 | 2,552,923 | 8,345,500 |
| Gastos por nuevas incorporaciones(reemplazo) | 174,789 | 725,041 | 3,247 | 398,007 | 1,301,085 |
| Ahorro de Pérdida por Riesgo Operacional | 1,055,337 | 2,462,453 | 7,739,138 | 3,166,011 | 14,422,939 |
| Total Ahorros | 2,370,110 | 7,916,249 | 7,763,563 | 6,159,842 | 24,209,765 |
| Costos | | | | | |
| Reducción de Ingresos por restringir ventas improductivas (5% de VI, son ventas válidas) | -196,143 | -388,441 | -409,478 | -6,453 | -1,000,514 |
| Costo por Desarrollo de Puntos de Control | -113,407 | -156,013 | -287,093 | -113,407 | -669,919 |
| Total Costos | -309,550 | -544,454 | -696,571 | -119,859 | -1,670,434 |
| Neto (Ahorros - Costos) | 2,060,560 | 7,371,796 | 7,066,992 | 6,039,982 | 22,539,331 |
| Período de Recuperación de Inversión | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Sistemas de Información Comercial, Financiero y de RO de la entidad

Elaboración: Propia.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Comprobación de Hipótesis

El programa de incentivación comercial implementada por la entidad, no ha incorporado un análisis de impactos por Riesgo Operacional, el planteamiento ha sido formulado en base a la estrategia de crecimiento agresivo en el corto plazo, sin tener en cuenta los efectos colaterales por ausencia de controles.

Efectivamente se han materialización de los riesgos y vienen generando impactos no deseados que decantan en pérdidas económica para la organización, por el gasto que generado los rubros de riesgo operacional, y adicional a ello genera impactos negativos en los clientes que se ponen de manifiesto con reclamos a la entidad, con las consecuentes sanciones de reguladores y la alta exposición al riesgo reputacional.

Finalmente, con el flujo de caja estimado se demuestra que los costos de implementación de controles no son representativos frente a los ahorros que se generan al mitigar los riesgos (cuadro N° 3.16), con un tiempo de recuperación inmediata, y es totalmente viable mejorar el programa de incentivación incorporando puntos de control en el flujo de productos incentivados.

4.2. Conclusiones:

- La entidad, pese a tener incorporado en la organización la gestión del Riesgo Operacional y Control Interno, en el proceso de implementación de programa de incentivación, ha omitido el diagnóstico del nivel de exposición al riesgo, excluyendo puntos de control necesarios para la gestión responsable del negocio.
- Los cambios en el flujo de procesos de los productos que forman parte del programa de incentivación, no han incorporado puntos de control para mitigar riesgos operacionales.
- La adecuada identificación de riesgos en los procesos de negocio, permite definir medidas de control para mitigar los riesgos, así como dimensionar los aspectos cualitativos y cuantitativos que puedan impactar a la entidad.
- Analizada la información de la entidad materia de la investigación, los puntos de control sugeridos aportan de manera favorable a la rentabilidad de la entidad, dado que evitan pérdidas por riesgo operacional.
- La gestión de riesgo operacional agrega valor a la organización en la medida en que contribuye al cumplimiento de los objetivos, provee conocimiento de la ocurrencia de posibles eventos pérdida, mejora la eficiencia, y asegura que los productos y servicios se brinden a los clientes dentro del apetito de riesgo aceptado por la entidad, y consolida de manera favorable la reputación de la entidad con los stakeholders.
- El modelo de gestión de riesgo operacional con enfoque de control interno, permite a la entidad obtener ahorros significativos en pérdidas por riesgo operacional, así como en la asignación de capital regulatorio por riesgo operacional.
- Para establecer, mantener y desarrollar una gestión de riesgo operacional es necesario que la alta Dirección se involucre y adopte decisiones con información suficiente para evitar impactos de riesgo operacional.

4.3. Recomendaciones:

- Para una apropiada implementación de programas de incentivación, la entidad debe disponer de un diagnóstico de exposición al riesgo, definir el nivel de mitigación, así como el apetito al riesgo, siendo de conocimiento de los directivos la potencial materialización de los riesgos no mitigados.
- La estructura organizacional de la entidad cuenta con expertos en gestión de Riesgo Operacional y Control Interno, debe propiciar una participación más activa de éstos cuando se tenga que implementar cambios en nuevos procesos o productos, con el respectivo diagnóstico y recomendación para contar con un adecuado ambiente de control.
- Siendo la orientación de la entidad a convertirse en un “banco digital”, debe aprovechar la infraestructura tecnológica adquirida para implementar puntos de control eficaces.
- Emplear los recursos disponibles (humanos, económicos y tecnológicos) de manera más eficiente y oportuna, para evitar los impactos de riesgo operacional.

Índice de Abreviaturas

Glosario de Términos

- **Apetito por riesgo.-** El monto total de riesgo que una entidad está dispuesta a asumir para lograr sus objetivos, en su propósito de generar rentabilidad y valor.
- **Autoevaluación.-** Proceso continuo a través del cual los responsables en todos los niveles de la organización, evalúan la eficacia de su desempeño en los ámbitos de responsabilidad, y determinan las mejoras que se requieren.
- **Basilea 2.-** Segundo acuerdo de capital publicado por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.
- **Capital regulatorio.-** El patrimonio neto de una empresa definido de acuerdo a las normas de un organismo regulador. Para una entidad financiera peruana, es el patrimonio efectivo determinado por la SBS en base a sus activos ponderados por riesgo, que ha sido adaptado conforme a los lineamientos de Basilea 2.
- **Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.-** Establecido a fines del año 1974 por los representantes de los bancos centrales del Grupo de los Diez países o G10. Formula estándares, guías y recomendaciones de mejores prácticas que se espera que las autoridades nacionales implementen.
- **Control Interno.-** Actividad de control realizado por el personal designado por la entidad, diseñado para proveer un aseguramiento razonable en el logro de objetivos referidos a la eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de las leyes aplicables y regulaciones.
- **Consecución de Resultado:** se aplica la fórmula Bono.
- **COSO ERM.-** Marco Integrado para la Gestión de Riesgos Corporativos, publicado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
- **Evento de pérdida por riesgo operacional.-** El evento que conduce a una o varias pérdidas, cuyo origen corresponde al riesgo operacional. Según Basilea 2, se agrupan de la siguiente manera:
- **Fraude interno:** Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir regulaciones, leyes o

políticas empresariales en las que se encuentra implicado, al menos, un miembro de la empresa, y que tiene como fin obtener un beneficio ilícito.

- **Fraude externo:** Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir la legislación, por parte de un tercero, con el fin de obtener un beneficio ilícito.
- **Factores del riesgo operacional.-** También llamados fuente u origen de riesgo operacional, están compuestos por:
 - **Procesos internos:** Las empresas deben gestionar apropiadamente los riesgos asociados a los procesos internos implementados para la realización de sus operaciones y servicios, relacionados al diseño inapropiado de los procesos o a políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos
 - **Eventos externos:** Las empresas deberán gestionar los riesgos asociados a eventos externos ajenos al control de la empresa, relacionados por ejemplo a fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, entre otros factores.
- **Frecuencia.-** Medida del número de veces que ocurre o puede ocurrir un evento de riesgo o pérdida. Se utiliza para formular criterios de probabilidad que forman parte de la evaluación de riesgos.
- **Gestión integral de riesgos.-** Proceso efectuado por el Directorio, la Gerencia y el personal de toda la empresa, en la definición de su estrategia, diseñado para identificar potenciales eventos que pueden afectarla, gestionarlos de acuerdo a su apetito por el riesgo y proveer una seguridad razonable en el logro de sus objetivos
- **Gestión de riesgo operacional (GRO).-** Un proceso cíclico continuo que incluye la evaluación de riesgos, la toma de decisiones de riesgo, y la aplicación de controles de riesgo, lo que resulta en la aceptar, mitigar, compartir, o evitar el riesgo. GRO es la supervisión de riesgo operacional, incluyendo el riesgo de pérdidas resultantes de

procesos internos inadecuados o fallidos y los sistemas, los factores humanos, o de acontecimientos externos.

- **Impacto.-** También llamado “severidad”, describe el daño potencial del riesgo medido usualmente en valores monetarios, y consecuencias en el servicio al cliente, continuidad del negocio, personal de la organización, multas o sanciones, y también en el nivel de vulnerabilidad de los sistemas.

- **Indicador:** es una variable alineada a los Planes Estratégicos del Banco, según el puesto a evaluar. P.ej. pago de haberes calificados, para el caso del ejecutivo de Banca Personas.

El establecimiento de los objetivos, llámense metas, para los indicadores, deben de tener un contenido claro y sencillo, para su debido entendimiento, además de tener como mínimo un seguimiento mensual.

- **Indicador clave de riesgo (KRI).-** Es una medida utilizada en la gestión para indicar que tanto riesgo puede tener una actividad. Se diferencia de un indicador clave de rendimiento en que ésta se entiende como una medida de cuán bien se está haciendo algo mientras que el primero es un indicador de la posibilidad de efectos adversos futuro. KRI nos da una alerta temprana para identificar eventos potenciales que puedan perjudicar la operativa de una actividad / proyecto
- **Línea de negocio.-** Es una especialización del negocio que agrupa procesos encaminados a generar productos y servicios especializados para atender un segmento del mercado objetivo definido en la planificación estratégica de la entidad.
- **Macroproceso.-** Agrupación de procesos de una organización.
- **Mapa de proceso.-** Herramienta que muestra en un diagrama de flujo o bloques, la secuencia general de un proceso, incluyendo las partes o componentes y su interrelación dentro del mismo proceso. Es una presentación del proceso de nivel alto que indica la secuencia de procesos incluidos, que tiene entradas y salidas.
- **Mapa de riesgos.-** Herramienta utilizada para mostrar el impacto y la probabilidad de los eventos de riesgo analizados según criterios previamente definidos
- **Matriz de riesgos y controles.-** Herramienta utilizada para documentar los riesgos y controles identificados, así como realizar su evaluación según criterios establecidos de impacto y probabilidad.
- **Objetivo:** meta asignada al indicador

- **Parrilla Bono:** es una matriz compuesta por diferentes indicadores agrupados en dos grandes ejes:
- **Negocio:** indicadores orientados a la gestión comercial. Por ejemplo: saldo medio de inversión rentable, SAVE: ratio de migración, entre otros.
- **Liderazgo:** indicador orientado al desenvolvimiento del colaborador, de acuerdo a la cultura corporativa.

Los indicadores cuentan con los siguientes elementos, para su medición:

- **Peso:** es el puntaje que se asigna a cada indicador.
- **Portal “Programa de Incentivación”:** es un site, alojado dentro del Portal, con información correspondiente a la competencia Liga de la Red Comercial como, por ejemplo, resultados Liga, videos, guías y reglamento, preguntas frecuentes, premiaciones, entre otros.
- **Plan de acción.** - Actividades a realizar con una fecha de término, responsable y recursos que pueda requerir para su correcta ejecución.
- **Proceso.** - Conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el cliente, sea interno o externo.
- **Puntaje:** peso x consecución de resultado. El avance de la gestión se presenta en valor absoluto como resultado. Para hallar la consecución, se aplica la fórmula Bono, definida por Recursos Humanos. Finalmente, con la consecución y el peso, se obtienen los puntajes de los indicadores del eje negocio.
- **Rangos de cumplimiento (mínimos y máximos):** Mínimo: es el porcentaje mínimo de consecución de resultado, que debe alcanzar el ejecutivo en cada indicador, para lograr obtener un puntaje, de acuerdo a su peso. Máximo: porcentaje máximo de consecución de resultado, asignado a cada indicador para obtener 150% de puntaje, de acuerdo al peso asignado.
- **Resultado:** avance obtenido del indicador.
- **Riesgo.** - La posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el logro de los objetivos.
- **Riesgo Operacional.**- La posibilidad de ocurrencia de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.

- **Tolerancia al riesgo.**- El nivel de variación que la empresa está dispuesta a asumir en caso de desviación de los objetivos empresariales trazados.

BIBLIOGRAFIA:

- Biblioteca Oficial GRM: Política de Gestión del Riesgo Operacional (Madrid, Julio de 2014).
- Jordi, García, Riesgo Estratégico y Riesgo Reputacional, Presentación Taller de Riesgo Operacional ROP 2015.
- José, Rodríguez Quintero; Gestión de Riesgos Operacionales: Modelos y Herramientas; ROP 2015.
- Dr. Bertrand Hassani: Apetito al Riesgo Operacional, ROP ASBANC 2015
- Biblioteca Oficial GRM: Procedimiento de Gestión del Riesgo Operacional (Madrid, Julio de 2015)
- Caso, Alfredo, Sistemas de incentivos a la producción (Madrid, editorial fundación cofemental,2003) Pag.17
- Biasca, Rodolfo, Gestión de cambio: El modelo Biasca (Argentina, Editorial El cid editor,2005)Pag.558
- Caro, Jorge, Experiencias sobre sistemas de incentivos a la comunidad de investigación para fortalecer la innovación tecnológica, (Colombia, Instituto Interamericano para la agricultura, 2004) pág. 9
- Krajewski, Lee, Administración De Operaciones. Estrategia y Análisis (México, Pearson Educación, 2000) Pág. 177
- Biblioteca GRM: Política Corporativa de Gestión del Riesgo Operacional

- Procedimiento de Gestión del Riesgo Operacional , Gestión Corporativa del Riesgo Operacional, Julio de 2015
- Presentación “Basilea II: El Nuevo Acuerdo de Capital”, disponible en la página Web de la SBS. Web de la SBS:
<http://www.sbs.gob.pe/portalsbs>
- Ley de Bancos modificado en Junio 2008, del Portal de la SBS
<https://extranet.sbs.gob.pe>
- Ramírez Mari Luz. (2006, enero 18). Los programas de incentivos en las organizaciones. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/los-programas-de-incentivos-en-las-organizaciones/>
- Ynfante T. Ramón E.. (2008, noviembre 26). Los incentivos y la motivación laboral. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>
- Memoria Anual de la Entidad, publicado en Febrero 2017
- Diseño de la Propuesta del Empleado, Documento Interno de Recursos Humanos de la Entidad
- Publicación: Lo Nuevo de COSO ERM – 2017 Por: Tatiana Martínez. Colaboradora de www.auditool.org
- Enterprise Risk Management Aligning Risk with Strategy and Performance 2016.
<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-draft-Post-Exposure-Version.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 : Cálculo de Ticket Promedio por Productos Incentivados

| Promedio Mensual | Tarjetas | P. Consumo | P. Comercial | Seguros |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|
| Altas de Contrato | 11,452 | 10,113 | 8,716 | 6,931 |
| Facturación promedio | 109,710,000 | 143,671,000 | 409,973,000 | ND |
| Interés promedio % | 20.99% | 15.66% | 13.47% | 8.00 |
| Ingresos Financieros | 23,028,129 | 22,498,879 | 55,223,363 | 55,448 |
| Ticket Promedio Unitario | 2,010.84 | 2,224.75 | 6,335.86 | 8.00 |

Fuente : Finanzas de la Entidad

Elaboración : Propia

Anexo 2 : Estado de Resultados de Productos Incentivados

1.1. Préstamo de Consumo

| Préstamo de Consumo (en millones de soles) | Acum | | |
|-----------------------------------------------|--------------|--------------|------------------|
| | Dic - 2015 | Dic - 2016 | Proy Dic 2017 |
| Ingresos Financieros | 273.3 | 323.0 | 360.2 |
| Costes Financieros | -90.7 | -115.2 | -128.3 |
| Margen Intereses | 182.6 | 207.9 | 231.9 |
| Com. Cobradas en Margen | 0.4 | 2.2 | 4.3 |
| Ingresos por Servicios | 11.3 | 9.9 | 9.8 |
| Margen Bruto | 194.3 | 219.9 | 246.0 |
| Gastos de Explotación | -4.1 | -3.9 | -4.1 |
| Com. Pagadas en Margen | -13.0 | -14.2 | -14.9 |
| Margen Neto | 177.2 | 201.8 | 227.0 |
| Provisiones | -60.3 | -86.5 | -117.4 |
| Genérica | -2.2 | -2.7 | -2.6 |
| Específica | -58.1 | -83.9 | -114.8 |
| Pérdida por Riesgo Operacional | -0.1 | -0.3 | -0.6 |
| BAI | 116.8 | 115.0 | 109.0 |

Fuente : Finanzas de la Entidad

Elaboración : Propia

1.2 Tarjetas de Crédito

| TARJETAS DE CREDITO (en millones de soles) | Acum | | |
|-----------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| | Dic - 2015 | Dic - 2016 | Proy Dic 2017 |
| Ingresos Financieros | 455.3 | 509.8 | 514.4 |
| Costes Financieros | -74.9 | -99.5 | -91.9 |
| Margen Intereses | 380.3 | 410.3 | 422.5 |
| Comisiones Cobradas en Margen | 23.6 | 21.3 | 21.4 |
| Ingresos por Servicios | 149.5 | 164.7 | 182.0 |
| Margen Bruto | 553.4 | 596.2 | 625.8 |
| Gastos de Explotación | -13.4 | -16.6 | -19.6 |
| Comisiones Pagadas en Margen | -19.8 | -19.3 | -22.8 |
| Programa Fidelización | -49.8 | -54.0 | -64.2 |
| Gastos por premios | -9.1 | -13.2 | -13.2 |
| Margen Neto | 461.4 | 493.1 | 506.0 |
| Pérdida por deterioro de activos | -164.5 | -200.2 | -223.4 |
| Genérica | -3.0 | -1.7 | -0.8 |
| Específica | -161.6 | -198.5 | -222.7 |
| Pérdida por Riesgo Operacional | -0.4 | -1.2 | -0.9 |
| BAI | 296.4 | 291.7 | 281.7 |

Fuente : Finanzas de la Entidad

Elaboración : Propia

1.3 Préstamo Comercial

| PRESTAMO COMERCIAL (en millones de soles) | Acum | | |
|----------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| | Dic - 2015 | Dic - 2016 | Proy Dic 2017 |
| Ingresos Financieros | 1,239.8 | 1,379.3 | 1,282.4 |
| Costes Financieros | -668.1 | -822.1 | -793.1 |
| Margen Intereses | 571.7 | 557.1 | 489.3 |
| Com. Cobradas en Margen | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| Ingresos por Servicios | 24.7 | 28.3 | 20.8 |
| Margen Bruto | 596.4 | 585.5 | 510.0 |
| Gastos de Explotación | -1.6 | -1.8 | -1.9 |
| Com. Pagadas en Margen | -14.4 | -8.0 | -8.4 |
| Margen Neto | 580.4 | 575.7 | 499.7 |
| Provisiones | -233.6 | -256.9 | -256.8 |
| Genérica | -12.9 | -3.2 | 0.4 |
| Específica | -220.7 | -253.7 | -257.2 |
| Pérdida por Riesgo Operacional | -1.3 | -2.1 | -6.5 |
| BAI | 345.5 | 316.7 | 236.4 |

Fuente : Finanzas de la Entidad

Elaboración : Propia

1.4 Seguros

| SEGUROS (en millones de soles) | Acum | | |
|------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Dic - 2015 | Dic - 2016 | Dic - 2017 |
| Ingresos por Primas | 661.8 | 671.4 | 669.1 |
| Seguro Múltiple | 26.2 | 29.4 | 26.1 |
| Seguro Oncológico | 73.4 | 76.9 | 89.5 |
| Seguro Dental | 16.3 | 11.2 | 6.8 |
| Seguro Protección de Tarjetas | 320.4 | 323.6 | 317.1 |
| Otros Seguros | 225.5 | 230.3 | 229.5 |
| Costes por Primas | -546.0 | -553.9 | -552.0 |
| Margen Bruto | 115.8 | 117.5 | 117.1 |
| Gastos de Explotación | -12.7 | -10.7 | -7.5 |
| Gastos por premios | -1.3 | -1.1 | -0.7 |
| Margen Neto | 101.9 | 105.7 | 108.8 |
| Pérdida por Riesgo Operacional | -0.2 | -2.0 | -1.7 |
| BAI | 101.7 | 103.8 | 107.1 |

Fuente : Finanzas de la Entidad

Elaboración : Propia

2. Productos Préstamo de Consumo, Préstamo Comercial, Tarjetas de Crédito y Seguros

| Productos Préstamo de Consumo, Préstamo Comercial, Tarjetas de Crédito y Seguros (en millones de soles) | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| | Dic - 2015 | Dic - 2016 | Proy Dic 2017 |
| Ingresos Financieros | 2,630.2 | 2,883.5 | 2,826.1 |
| Costes Financieros | -1,379.8 | -1,590.7 | -1,565.3 |
| Margen Intereses | 1,250.5 | 1,292.8 | 1,260.8 |
| Com. Cobradas en Margen | 24.0 | 23.4 | 25.6 |
| Ingresos por Servicios | 185.4 | 202.9 | 212.5 |
| Margen Bruto | 1,459.9 | 1,519.2 | 1,498.9 |
| Gastos de Explotación | -31.8 | -33.1 | -33.2 |
| Com. Pagadas en Margen | -47.2 | -41.5 | -46.1 |
| Programa Fidelización | -49.8 | -54.0 | -64.2 |
| Gastos por premios | -10.3 | -14.3 | -13.9 |
| Margen Neto | 1,320.8 | 1,376.3 | 1,341.5 |
| Provisiones | -458.5 | -543.7 | -597.6 |
| Genérica | -18.1 | -6.7 | -2.9 |
| Específica | -440.4 | -452.2 | -594.7 |
| Perdidas por Riesgo Operacion | -2.0 | -5.5 | -9.7 |
| BAI | 860.4 | 827.1 | 734.1 |

Fuente : Finanzas de la Entidad

Elaboración : Propia