

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**"IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL
DE RIESGOS EN PROMOINVEST SOCIEDAD
ADMINISTRADORA DE FONDOS S.A.A."**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO DE
ECONOMISTA**

MIRIAM MARIELA RODRÍGUEZ RUIZ

LIMA - PERÚ

2021

La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación
(Art.24 – Reglamento de Propiedad Intelectual)

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA
MOLINA**
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
**"IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL
DE RIESGOS EN PROMOINVEST SOCIEDAD
ADMINISTRADORA DE FONDOS S.A.A."**

PRESENTADO POR
MIRIAM MARIELA RODRÍGUEZ RUIZ

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO DE ECONOMISTA**

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL SIGUIENTE JURADO

.....
Mg. Sc. Juan Felipe Magallanes Díaz

Presidente

.....
Mg. Sc. Rosario Elizabeth Pérez Liu

Asesora

.....
Mg. Sc. Silvia Rosa Pérez Huamán

Miembro

.....
Mg. Sc. Miguel Ángel La Rosa Salazar

Miembro

Lima – Perú

2021

DEDICATORIA

A mis padres y hermano, que son mi motivación de superación. A mi compañero de vida por su apoyo incondicional y a mi bebé en camino por ser una fuente inagotable de emociones.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Agraria La Molina por haberme formado en conocimientos y valores, a sus profesores, a mi asesora por el tiempo dedicado y su constante impulso para desarrollar y mejorar el presente trabajo y en especial al Grupo Económico Promoinvest por haberme dado la oportunidad de contribuir en la organización con el ejercicio de mi profesión.

INDICE GENERAL

| | |
|---|----|
| I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1.Problemática..... | 1 |
| 1.2.Objetivos..... | 3 |
| 1.2.1. Objetivo general..... | 3 |
| 1.2.2. Objetivos específicos..... | 3 |
| II. MARCO TEÓRICO..... | 3 |
| 2.1 Evolución de la Teoría Económica de las Finanzas..... | 3 |
| 2.2 Marco conceptual..... | 6 |
| 2.3 Marco regulatorio de la Gestión de Riesgos..... | 8 |
| 2.4 Antecedentes..... | 9 |
| III.MARCO METODOLÓGICO..... | 11 |
| 3.1 Naturaleza del negocio..... | 11 |
| 3.2 Metodología para la Gestión de Riesgos Empresariales (COSO-ERM)..... | 13 |
| IV.RESULTADOS Y DISCUSIÓN..... | 16 |
| 4.1.Actividades desarrolladas para la implementación del SGIR..... | 16 |
| 4.1.1.Elementos del ambiente interno..... | 16 |
| 4.1.2.Proceso de establecimiento de objetivos..... | 18 |
| 4.1.3.Identificación de riesgos financieros..... | 22 |
| 4.1.4.Evaluación de riesgos financieros..... | 28 |
| 4.1.5.Respuesta a los riesgos financieros..... | 33 |
| 4.1.6.Actividades de control..... | 34 |
| 4.1.7.Reportes en la gestión de riesgos financieros..... | 36 |
| 4.1.8.Supervisión de la gestión de riesgos financieros..... | 37 |
| 4.2 Evaluación del impacto de la implementación del SGIR..... | 40 |
| 4.2.1 Revisión por medio de cuestionario de evaluación de riesgo basado en COSO-ERM..... | 40 |
| 4.2.2 Dificultades experimentadas durante la implementación del SGIR..... | 43 |

| | |
|--|----|
| 4.2.3 Situación de la problemática de gestión de riesgos financieros luego de la implementación del modelo..... | 44 |
| V. CONCLUSIONES..... | 45 |
| VI.RECOMENDACIONES | 47 |
| VII.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 48 |
| VIII.ANEXOS..... | 52 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Principales características de los fondos mutuos que administra Promoinvest | 11 |
| Tabla 2. Análisis de los elementos del ambiente interno | 16 |
| Tabla 3. Valor del riesgo | 19 |
| Tabla 4. Clasificación por Tipos de Objetivos | 19 |
| Tabla 5. Nivel de apetito y estructura de límites | 20 |
| Tabla 6. Eventos y escenarios asociados a cada riesgo | 25 |
| Tabla 7. Severidad de impacto esperada | 31 |
| Tabla 8. Frecuencia de ocurrencia esperada..... | 32 |
| Tabla 9. Mapa de color del evento | 32 |
| Tabla 10. Matriz de Riesgos..... | 35 |
| Tabla 11. Descripción y puntaje de cada opción..... | 40 |
| Tabla 12. Ponderación de cada componente del modelo | 41 |
| Tabla 13. Matriz de calificación de gestión | 42 |
| Tabla 14. Resultado de calificación | 42 |

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la implementación del Sistema Integral de Riesgos basado en el modelo COSO-ERM en la empresa Promoinvest Sociedad Administradora de Fondos, el cual sirvió para cumplir un requerimiento regulatorio emitido por la Superintendencia del Mercado de Valores y a su vez agregó valor al negocio al ser una herramienta que proyecta una percepción positiva por enfocarse en la identificación, medición y control de eventos que generen pérdidas; incrementando así la posibilidad de lograr resultados que han sido trazados en los objetivos de la organización.

La implementación del modelo de gestión de riesgos empresariales consiste en la aplicación de ocho componentes y su eficacia solo se puede asegurar si se comprueba un correcto funcionamiento de los mismos, dentro de un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la organización. El desarrollo del trabajo explica cada uno de estos componentes y para evaluar la efectividad del sistema, se realizó la aplicación de un cuestionario al personal encargado de la Unidad de Gestión de Riesgos, el cual muestra que el SGIR de Promoinvest tiene un nivel moderado y se recomienda reforzar ciertos componentes para poder consolidar un mejor desempeño.

Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos, el presente trabajo pretende ser una alternativa de sistema para administrar riesgos en empresas pequeñas con actividades financieras.

Palabras claves: Gestión de riesgos, COSO-ERM, fondos mutuos.

ABREVIATURAS

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway).

COSO-ERM: Marco integrado para la Gestión de Riesgos Corporativos, publicado por COSO.

SGIR: Sistema de Gestión Integral de Riesgos

SMV: Superintendencia del Mercado de Valores

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Problemática

Desde un punto de vista general, el riesgo es la posibilidad de sufrir un daño. El riesgo es inherente a toda empresa o actividad económica. En el contexto de las empresas de intermediación financiera, los riesgos están relacionados a la probabilidad de incurrir en pérdidas generadas en las actividades financieras, por lo que las compañías no buscan eliminar estos riesgos, sino gestionarlos y controlarlos (Partal & Gómez, 2011).

Tradicionalmente, las compañías han tratado estos riesgos financieros mediante estrategias de reacción y soluciones puntuales, ante su ocurrencia. Sin embargo, el desarrollo de los mercados financieros, la integración global, el crecimiento tecnológico, la automatización de los procesos, entre otros avances, han aumentado considerablemente la cantidad y los niveles de riesgo de exposición de las empresas financieras.

Sumado a esto, los períodos de inestabilidad y crisis financiera a nivel mundial se han vuelto recurrentes, ocasionando una pérdida generalizada de la confianza. En especial, la Gran Recesión iniciada en el año 2007¹ abrió un intenso debate sobre las reformas necesarias y el nivel de regulación que sería adecuado para el sector financiero. Previamente, la filosofía de la regulación internacional se basaba en la idea de que las entidades financieras eran las más adecuadas para realizar su autorregulación, sin necesidad de una excesiva intromisión de las autoridades reguladoras; sin embargo, la magnitud de la crisis llegó a cuestionar esta teoría (Vilariño, 2000).

Por otra parte, se hicieron públicas las situaciones de muchas empresas que vieron comprometida su permanencia en el mercado por fallas en la gestión de los diferentes riesgos, las pérdidas resultantes perjudicaron no sólo sus resultados financieros sino también, en algunos casos extremos, ocasionaron su quiebra.

¹La Gran Recesión tuvo su origen en los mercados financieros de las economías desarrolladas. El elemento desencadenante fue los impagos producidos en el sector hipotecario por préstamos concedidos a personas con un elevado grado de riesgo, las llamadas hipotecas *subprime*.

Uno de los casos más conocidos en el mundo financiero, fue la insólita quiebra del banco británico Barings en 1995, que en ese tiempo era el banco más antiguo de Inglaterra. El colapso tuvo como protagonista al agente de bolsa Nick Leeson, por perder más de 1,300 millones de dólares, invirtiendo en instrumentos derivados en los mercados asiáticos. Esta millonaria pérdida se originó por una falta de segregación de funciones que le permitió tomar posiciones muy arriesgadas sin el adecuado control, exponiendo al banco a un riesgo de mercado muy por encima del que podía asumir. Finalmente, el banco terminó siendo vendido simbólicamente al banco holandés ING, en una libra esterlina (Vilariño, 2000).

En este contexto, Promoinvest como sociedad administradora de fondos regulada por la SMV, tenía la exigencia de contar con herramientas sofisticadas que permitan gestionar los riesgos en su más amplia dimensión.

La experiencia ganada por la responsable de este estudio desde el año 2012², en que pasó a formar parte del *staff* de Promoinvest, llevó a los directivos a encargarle en el año 2017 la tarea de implementar el Sistema de Gestión Integral de Riesgos (SGIR).

Los centros académicos y diversas empresas de consultoría financiera han logrado desarrollar una variedad de metodologías para la medición y control de riesgos. Uno de estos modelos es el enfoque integral conocido como Enterprise Risk Management (ERM), desarrollado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway³ (COSO).

Aunque el modelo COSO-ERM describe los principios y conceptos claves en un lenguaje común y proporciona una base para su aplicación en todas las organizaciones, industrias y sectores, su implementación no fue una tarea sencilla, dado que la creación de valor compromete las decisiones de todas las áreas de la empresa cuyas percepciones de los riesgos pueden ser diferentes. Asimismo, “La gestión integral de riesgos comprende a todas las operaciones, procesos y unidades organizativas de la Entidad, a fin de identificar, evaluar, controlar y monitorear sus

² Tal experiencia es el resultado de su paso por diferentes áreas de la empresa: tesorería, finanzas, inversiones y control interno.

³ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) es una iniciativa de cinco instituciones del sector privado de los Estados Unidos (Institute of Management Accountants (IMA), American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Institute of Internal Auditors (IIA), Financial Executives International (FEI)) que se formó en 1985.

riesgos.” (Resolución SMV N° 037-2015-SMV/01, Art. 5, 2015), es, por tanto, una actividad continua y clave dada la naturaleza de la empresa.

La premisa fundamental en la implementación y ejecución del SGIR fue la convicción que las entidades que no reconocen los riesgos a los que se enfrentan, de fuentes externas o internas, y no los gestionan de manera eficaz pueden destruir el valor, en términos absolutos o relativos, para los accionistas y otras partes interesadas, incluida la comunidad y la sociedad en general (Maki et al., 2004).

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Analizar la implementación del Sistema de Gestión Integral de Riesgos en Promoinvest.

1.2.2. Objetivos específicos

- 1) Presentar el modelo COSO-ERM y sustentar su idoneidad para los fines de la empresa Promoinvest.
- 2) Explicar el proceso de determinación del apetito de riesgo.
- 3) Sustentar los procedimientos que conducen al establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación y respuesta al riesgo; así como los sistemas de control y monitoreo que garantizan el adecuado funcionamiento del SGIR.
- 4) Señalar las dificultades que surgieron durante el proceso de implementación.
- 5) Sistematizar la experiencia global y evidenciar la importancia de gestionar los riesgos de la compañía.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Evolución de la Teoría Económica de las Finanzas

El conocimiento financiero en su concepción más general, tiene sus raíces en la Economía pero orientado al manejo de la incertidumbre (riesgo), con el fin de alcanzar un mayor valor agregado para la empresa y sus accionistas. Desde su aparición a comienzos del siglo XX, la teoría financiera, ha pasado por una serie de

enfoques que han orientado la estructuración actual de una disciplina autónoma, madura, y con un alto grado de solidez, que cumple un papel preponderante tanto para la interpretación de la realidad económica como para la toma de decisiones a nivel corporativo.

Flórez (2008) resume los enfoques descriptivo, tradicional y moderno del avance teórico de las finanzas.

- Enfoque empírico o descriptivo

Surge con el nacimiento mismo de las finanzas empresariales y cubre un período que va desde finales del siglo XIX hasta 1920. Se centra en el estudio de aspectos relacionados con la formación de nuevas empresas, la determinación de los costos de producción para calcular el margen de ganancia que le permitiera a la compañía seguir operando en los mercados y lograr una expansión hacia el futuro; incluyó también funciones operativas tales como: ingresos, desembolsos, preparación de nóminas, supervisión de operaciones, administración de bienes inmuebles e impuestos, negociación y contratación de seguros, teneduría de libros; generalmente ejercidos por el tesorero de la empresa. Frente a esta diversidad de prácticas organizativas, la médula de las funciones financieras que rodean al tesorero, respondía a la característica de responsabilidades de rutina más que como administración financiera propiamente dicha.

- Enfoque tradicional

El enfoque tradicional de las finanzas empresariales comprende el periodo de 1920 hasta 1950, y supone que la demanda de fondos, decisiones de inversión y gastos se deciden en alguna área de la organización y le asigna a la política financiera la tarea de determinar la mejor forma posible de obtener los fondos requeridos, de la combinación de fuentes existentes.

De esta manera surge una nueva orientación de las finanzas, utilizando las tendencias de la teoría económica, teniendo como problema central, la consecución de fondos, las decisiones de inversión y gastos, la liquidez y la solvencia empresarial, debido entre otros factores al notable crecimiento de la propiedad privada de acciones, el interés del público en las compañías después de la primera guerra mundial y la

intrincada red de instituciones mediante las cuales se podían obtener los fondos requeridos.

Una teoría pionera en esta época es la Teoría de Inversiones de Irving Fisher (1930), quien ya había perfilado las funciones básicas de los mercados de crédito para la actividad económica, expresamente como un modo de asignar recursos a través del tiempo.

En el desarrollo de sus teorías del dinero, John Maynard Kenes (1930, 1936), John Hicks (1934, 1935, 1939), Nicolas Kaldor (1939) y Jacob Maeschak (1938) ya habían concebido la teoría de selección de cartera, en la cual la incertidumbre jugó un papel muy importante. John Burr Williams (1938) fue uno de los primeros economistas interesados en el tema de los mercados financieros y de cómo determinar el precio de los activos con su teoría sobre el valor de la inversión. Burr argumentó que los precios de los activos financieros reflejan el “valor intrínseco” de un activo, el cual puede ser medido por la corriente descontada de sus futuros dividendos esperados.

Seguidamente, el énfasis se centró en trabajar el problema del riesgo en las decisiones de inversión, que conlleva al empleo de la matemática y la estadística, así como en el rendimiento para los accionistas, el apalancamiento operativo y financiero y la administración del capital de trabajo.

- Enfoque moderno

En la siguiente década, entre 1950 y 1976, el interés por el desarrollo sistemático de las finanzas, fue estimulado por factores relacionados con el rápido desarrollo económico y tecnológico, las presiones competitivas, y cambios en los mercados, que requerían un cuidadoso racionamiento de los fondos disponibles. Lo que dio lugar a un sustancial avance en campos conexos como: la administración del capital de trabajo y los flujos de fondos, la asignación óptima de recursos, los rendimientos esperados, la medición y proyección de los costos de operación, la formulación de la estrategia financiera de la empresa y la teoría de los mercados de capitales.

En esta época se genera una profundización y crecimiento de los estudios del enfoque tradicional, produciéndose un espectacular desarrollo científico de las finanzas, con

múltiples investigaciones y estudios empíricos, imponiéndose la técnica matemática y estadística como instrumentos adecuados para el desarrollo de esta disciplina.

Según lo menciona Álvarez García et al. (2004), la Teoría Económica de las Finanzas se va cimentando con el desarrollo de distintos modelos como la teoría de portafolio de Markowitz, el modelo de mercado de Sharpe, el modelo de valoración de activos de capital, entre otros; a partir de los cuales se brinda al inversionista una serie de herramientas que le permitan reducir el riesgo inherente a cada inversión, facilitando así la conformación de un portafolio óptimo que maximice la utilidad esperada.

Esta breve revisión de la evolución de la teoría económica de las finanzas evidencia que los grandes pilares para el desarrollo de los distintos modelos están fundamentados en las teorías microeconómicas relacionadas con las decisiones de consumo e inversión y el análisis intertemporal.

2.2 Marco conceptual

A continuación se describen los principales conceptos que se abordarán en el presente trabajo:

2.2.1. Riesgo

El término riesgo es de común entendimiento y posee un inherente carácter subjetivo de interpretación. En el presente trabajo se consideró la siguiente definición desarrollada por Herrera y Terán (2008):

“El riesgo es un evento que aún no ha ocurrido, pero que puede ocurrir y sobre el cual existe incertidumbre. Es el resultado de la combinación de la probabilidad del evento y su impacto financiero (pérdida en unidades monetarias)”.

Concretamente aplicado a la empresa, el riesgo es la probabilidad de que ocurra un evento no deseado y se genere una pérdida, en lugar de una ganancia.

2.2.2. Gestión del Riesgo

Los riesgos que se presentan dentro de las actividades de las instituciones financieras son diversos y mayormente imprevisibles. Herrera y Terán (2008) sostienen que la gestión de riesgos es la denominación utilizada para describir el

conjunto de técnicas y herramientas que pretenden maximizar el valor económico de la institución financiera, frente a un contexto de incertidumbre.

El resumen ejecutivo publicado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, 2004) detalla una serie de capacidades inherentes en la gestión de riesgos corporativos, los cuales permiten asegurar el cumplimiento de leyes y normas, además de ayudar a evitar daños de reputación y prevenir la pérdida de recursos. El documento recoge los siguientes conceptos básicos de la gestión de riesgos corporativos:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la organización e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.
- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales y establecer respuestas, reduciendo sorpresas y los costes o pérdidas asociados.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al Directorio y Alta Gerencia. Esto debido a que se considera el riesgo aceptado por la entidad y con esta base se establecen objetivos correspondientes para luego desarrollar mecanismos para gestionar los riesgos asociados.

2.2.3. Riesgos Financieros

En un contexto económico y financiero, el riesgo se refiere a la pérdida de valor de alguna variable económica. En los últimos años, en línea con el crecimiento de la actividad financiera, han surgido nuevos riesgos, asociados especialmente al cambio tecnológico y a los procesos de tratamiento de información.

Partal y Gómez (2011) afirman que tradicionalmente, los reguladores han venido clasificando los riesgos según la causa que origina la pérdida y presentan la siguiente clasificación:

- Riesgo de mercado: Surge por las variaciones de los precios o tipos negociados en los mercados financieros.
- Riesgo de crédito: Se origina por el incumplimiento del contrato por una variación en las condiciones o características de la contrapartida.

- Riesgo de liquidez: Surge del desequilibrio entre las exigibilidades a corto plazo y las disponibilidades de fondos en ese mismo período.
- Riesgo operativo: Se origina por los factores relacionados con el control interno de la empresa, como errores humanos o procesos inadecuados.
- Riesgo legal: Aparece por la incapacidad legal para ejercer derechos o incumplimiento de una ley.

2.2.4. Apetito de riesgo

El Marco Integrado de Gestión de Riesgos de COSO (2013) define el apetito de riesgo como la cantidad de riesgo, desde un punto de vista amplio, que una organización está dispuesta o desea aceptar en la persecución de valor.

Dada su relevancia y las implicaciones a nivel estratégico, debe ser definido por el máximo órgano responsable de la organización. De manera que la entidad pueda estar segura que asume el suficiente riesgo para poder conseguir sus objetivos, y simultáneamente, tenga conocimiento que no está asumiendo más riesgo del que debería.

2.3 Marco regulatorio de la Gestión de Riesgos

En los últimos años, las autoridades supervisoras del sector financiero han intensificado sus esfuerzos por crear un sistema de protección para los recursos de los ahorristas bancarios, luego del primer Acuerdo de Basilea⁴ en 1988, cuya finalidad fue disminuir riesgos que puedan derivar en corridas bancarias o en un colapso del sistema de pago.

En los Acuerdos de Basilea posteriores se incluyeron otros elementos, tales como los requerimientos mínimos de capital, herramientas para la prevención de crisis, la minimización del riesgo reputacional, la transparencia en sus operaciones a través de informes homogenizados y también reformas legales.

Sin embargo, no son solo las entidades bancarias quienes se exponen a este tipo de riesgos, sino también las entidades que conforman el mercado de valores como las

⁴ Conjunto de recomendaciones para establecer un capital mínimo que debería tener una entidad bancaria en función de los riesgos que afronta.

sociedades agentes de bolsa, sociedades administradoras de fondos y de inversión, bolsas de valores, entre otras; principalmente por la naturaleza de sus negocios y también por la veloz y generalizada convergencia entre estas instituciones a lo largo de los distintos mercados financieros (Perez, 2005).

A nivel regulatorio local, la SMV en el año 2015, publicó la Resolución N° 00037-2015 aprobando el Reglamento de Gestión Integral de Riesgos, el cual resultaba aplicable para todas las entidades sometidas a su supervisión y entraría en vigencia a partir del 1 de enero del 2017. El documento establecía criterios mínimos para el diseño de un sistema de administración de riesgos que contenga un ambiente interno apropiado, permita la identificación, evaluación, respuesta, información y comunicación y monitoreo de los riesgos a los que están expuestas las entidades supervisadas, así como elaborar los reportes pertinentes en función de sus necesidades. Adicionalmente, se menciona que la SMV, mediante normas posteriores, publicaría disposiciones adicionales a fin de regular con mayor detalle los demás riesgos inherentes, tales como: riesgos de mercado, crédito, liquidez, entre otros.

2.4 Antecedentes

La gestión de riesgos tiene un espectro amplio de aplicación en temas corporativos, de salud y seguridad, de medio ambiente, de seguridad de la información, entre otros. El presente trabajo se ha centrado en la gestión de riesgos financieros, para lo cual se identificaron algunas investigaciones que han contribuido a la generación de conocimientos y han establecido buenas prácticas en la aplicación de los modelos.

El trabajo realizado por Velezmoro (2010) trata sobre el estudio del modelo de gestión de riesgo operacional bajo el enfoque de gestión integral de riesgos COSO-ERM en una institución financiera peruana. El autor describe con detalle la aplicación práctica de cada uno de los componentes del modelo COSO-ERM, haciendo énfasis en el impacto cuantitativo medido en términos de ahorro de capital regulatorio. Su investigación concluye que la gestión de riesgo operacional bajo COSO-ERM agrega valor a la organización en la medida en que contribuye al cumplimiento de los objetivos establecidos por el Directorio, provee conocimiento de la ocurrencia de posibles eventos adversos, mejora la eficiencia, asegura que los productos y servicios se brinden, dentro del apetito de riesgo aceptado, con mayor posibilidad de éxito, y refuerza la reputación de la entidad con su grupo de interés.

Así, Tipantuña (2013) presentó el estudio de evaluación y prevención de riesgos financieros en la Fundación de Ayuda Microempresarial (FUNDAMIC), organización no gubernamental sin fines de lucro que proporciona servicios financieros y no financieros a sectores urbano marginales del Ecuador. La investigación puso especial atención en los eventos de riesgo asociados a los procesos generadores de valor relacionados con la colocación de fondos. A través de técnicas tanto cuantitativas como cualitativas se concluyó que la cartera vencida, que parcialmente luego se convierte en cartera castigada, se encuentra más expuesta al riesgo operativo debido a las fallas en los procesos de verificación y estudio técnico de las actividades realizadas por el cliente, para identificar de manera objetiva las fuentes de repago y estimar con mayor precisión la verdadera capacidad de pago, con el fin de evitar el sobreendeudamiento, que conlleva al impago de las obligaciones de la Fundación, reduciendo la liquidez requerida por la institución.

Asimismo, en un estudio más especializado en la prevención y gestión del riesgo de fraude interno en los bancos españoles, Acernegui y Obrero (2016) identificaron que el principal problema en la gestión del fraude es la escasez de información que se da debido a la discreción de los bancos, en su afán de proteger su reputación y no afectar la confianza de sus clientes. Como resultado de la investigación se concluyó que la elaboración de un programa de gestión del fraude que incluya la identificación del riesgo inherente, la implementación de controles y el establecimiento de indicadores de riesgo, es de vital importancia para mitigar las pérdidas en las entidades financieras; en especial uno de los controles fundamentales recomendados en la investigación, fue el de segregación de funciones. Adicionalmente se indicó que los bancos deben hacer un esfuerzo para que sus colaboradores se identifiquen con los códigos de ética establecidos, a través de incentivos para su cumplimiento; y también considerar medidas punitivas en caso de incumplimientos.

Por otro lado, en el informe publicado por la firma Deloitte (2016) denominado “Riesgo estratégico: La piedra angular para la transformación del riesgo”, se resalta la importancia de la gestión del riesgo estratégico, frente a los riesgos operativos, financieros o de cumplimiento, que mayormente son el centro de atención en muchas organizaciones. Para lo cual, los administradores de riesgos deben proveerle a la organización y a sus directivos una conciencia de los riesgos estratégicos, y las capacidades que se necesitan para identificarlos, detectarlos, rastrearlos y

administrarlos. Siendo el rol principal del encargado de la gestión de riesgos vigilar los esfuerzos de las unidades de negocio y de la administración para detectar y monitorear el riesgo estratégico. Finalmente, el informe incentiva a la Alta Dirección a liderar la transformación del enfoque de la organización construyendo flexibilidad estratégica, asignando recursos más eficientemente y ajustando las estrategias en respuesta a las condiciones cambiantes.

III. MARCO METODOLÓGICO

El trabajo de implementación del Sistema de Gestión Integral de Riesgos se llevó a cabo en la empresa Promoinvest Sociedad Administradora de Fondos S.A.A. en el año 2017, en la ciudad de Lima.

La metodología de investigación es no experimental y de tipo longitudinal. No se utilizará muestreo estadístico.

3.1 Naturaleza del negocio

Promoinvest Sociedad Administradora de Fondos S.A.A. es una empresa peruana constituida mediante suscripción pública y cuenta con más de 200 accionistas. En el año 1998 obtuvo la autorización para administrar fondos mutuos de inversión en valores, otorgada por la Comisión Nacional Supervisora de Empresas Valores (CONASEV) y actualmente se encuentra regulada por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV).

Promoinvest tiene bajo su administración dos fondos mutuos en etapa operativa, Promoinvest Fondo Selectivo FMIV y Promoinvest Incasol FMIV. En la Tabla 1 se describe las principales características de ambos fondos.

Tabla 1: Principales características de los fondos mutuos que administra Promoinvest

| Descripción | SELECTIVO | INCASOL |
|-------------------------|---|---|
| Moneda del Fondo | Dólares Americanos | Soles |
| Estrategia de Inversión | Inversión en instrumentos de renta variable que | Inversión en instrumentos de renta variable que |

| | | |
|--------------------------------------|---|---|
| | cotizan en la Bolsa de Valores de Lima. | cotizan en la Bolsa de Valores de Lima. |
| Perfil de Inversión | Agresivo – Renta Variable | Agresivo – Renta Variable |
| Panorama de Inversión | Largo Plazo | Largo Plazo |
| Inversión Mínima | No tiene monto mínimo | No tiene monto mínimo |
| Indicador de Rendimiento (Benchmark) | Índice S&P/BVL Lima 25 | Índice S&P/BVL Lima 25 |

Fuente: Cartilla Informativa de Fondos - Promoinvest

Los fondos mutuos que administra Promoinvest, están dirigidos a personas naturales y empresas jurídicas con excedentes de dinero en moneda nacional o extranjera, que busquen rentabilidades mayores a las alternativas tradicionales (cuentas corrientes, ahorros, depósitos a plazo).

Las principales ventajas que ofrece la inversión en fondos mutuos en Promoinvest:

- Accesibilidad: La inversión en fondos mutuos brinda acceso al mercado de capitales sin necesidad de contar con amplios conocimientos, ni requerir montos altos de inversión.
- Administración profesional: Las inversiones son decididas por un equipo profesional estable y calificado integrado en un Comité de Inversiones.
- Liquidez inmediata: Las carteras de inversión de los fondos mutuos que administra Promoinvest, están conformadas por acciones y valores que se negocian en mercados activos, es decir, acciones y valores líquidos. Característica que permite que el inversionista disponga de su dinero con facilidad y flexibilidad a más tardar a los 3 días de solicitado.
- Exentos de conflictos de intereses: Promoinvest es una empresa independiente y no pertenece a un grupo económico tradicional alguno.

En el año 2017, considerando la entrada en vigencia del Reglamento de Gestión Integral de Riesgos⁵, la gerencia de Promoinvest destinó recursos y encargó la implementación del mencionado sistema de acuerdo a la naturaleza, tamaño, volumen de transacciones y complejidad de las operaciones que realiza la empresa por cuenta propia y por cuenta de los fondos bajo su administración.

El proceso de implementación tuvo una duración aproximada de nueve meses, a dedicación exclusiva de la persona encargada, y culminó satisfactoriamente con la aprobación unánime de los miembros del Directorio, del Manual de Gestión Integral de Riesgos, en el mes de diciembre del año 2017.

3.2 Metodología para la Gestión de Riesgos Empresariales (COSO-ERM)

La metodología desarrollada por la Unidad de Gestión de Riesgos fue el marco de Gestión de Riesgos COSO - Gestión de Riesgo Empresarial⁶. Según lo define Estupiñán (2015), es un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

La principal ventaja que presenta esta metodología, es que contiene principios y componentes que pueden aplicarse a distintas organizaciones sin importar su tamaño, sector o complejidad de operaciones. La aplicación de estos principios puede proporcionar al Directorio y alta gerencia, una expectativa razonable de que la organización se esfuerza por gestionar los riesgos asociados con su estrategia y sus objetivos empresariales (Canaza & Torres, 2019).

El informe ejecutivo del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, 2014) presenta el modelo COSO-ERM como un marco integrado de gestión de riesgos empresariales, que amplía el control interno y proporciona un enfoque más sólido y extenso sobre la administración de riesgos. Si bien, no pretende reemplazar el marco de control interno, lo incorpora dentro de él, de forma que las empresas puedan decidir aplicar este marco de gestión de riesgos tanto para satisfacer sus necesidades de control interno y avanzar hacia un proceso de gestión de riesgos

⁵ Resolución SMV N° 037-2015-SMV/01

⁶ COSO - Enterprise Risk Management - Integrated Framework.

más completo. El informe se presenta como una guía para afrontar uno de los desafíos más críticos para la Alta Gerencia, que es determinar cuánto riesgo la entidad está preparada a aceptar, mientras se esfuerza por crear valor.

Esta metodología de gestión de riesgos empresariales consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la alta dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión.

a) Ambiente interno

Es considerada la base fundamental de todos los demás componentes porque comprende la cultura y valores corporativos, que influyen en la percepción y comportamiento de los integrantes de la organización frente al riesgo. Incluye la filosofía de gestión de riesgos, la integridad y valores éticos, la estructura organizacional y asignación de responsabilidades, entre otros.

b) Establecimiento de objetivos

Se refiere al proceso que debe realizar la alta dirección para fijar objetivos estratégicos que se encuentren alineados con la misión y visión de la compañía y sean acordes con el apetito de riesgo establecido.

c) Identificación de riesgos

Este elemento abarca el proceso de identificación de riesgos internos y externos que afectan el logro de los objetivos. Se deben identificar posibles eventos y los escenarios que pueden estar asociados a los mismos.

d) Evaluación de riesgos

Este proceso permite que la compañía estime en qué medida los riesgos identificados afectarán la consecución de sus objetivos. Los riesgos se analizan considerando su probabilidad (posibilidad que el evento ocurra) e impacto (efecto que produce); y las técnicas de evaluación pueden ser cualitativas o cuantitativas o una combinación de ambas.

e) Respuesta al riesgo

Una vez realizada la evaluación de riesgos, se procede a determinar cómo responder a ellos y se elija entre las alternativas de: evitar, reducir, compartir, aceptar o una combinación de las mismas, de acuerdo con el nivel de apetito y límites de riesgo definidos.

f) Control

Las actividades que involucran este elemento, son el establecimiento y revisión continua de políticas y procedimientos que aseguran que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de manera adecuada y oportuna.

g) Información y comunicación

Este proceso abarca la necesidad que la información fluya en todos los niveles de la organización y se asegure una comunicación eficaz al Directorio y a la Gerencia, así como a los grupos de interés.

h) Monitoreo

Este componente comprende la supervisión a través de actividades permanentes del control interno o evaluaciones independientes a criterio de la gerencia.

La afirmación de que la gestión de riesgos corporativos de una entidad es “eficaz” es un juicio resultante de la evaluación de si los ocho componentes están presentes y funcionando de modo adecuado. Sin embargo, se recomienda que los auditores internos y externos realicen revisiones periódicas para proporcionar seguridad razonable de su correcta ejecución.

El presente trabajo explica el desarrollo de cada uno de estos componentes y dado que la gestión de riesgos es una actividad permanente, para el logro del último objetivo específico se realizó la aplicación de un cuestionario al personal encargado de la Unidad de Gestión de Riesgos con el fin de evaluar la efectividad del sistema de gestión de riesgos que se implementó en la compañía.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección se describen las actividades que fueron desarrolladas en Promoinvest para implementar el SGIR aplicando el modelo COSO-ERM. Para esto, es necesario mencionar, que a la fecha del inicio de actividades, la compañía no había adoptado una metodología formal para la gestión de riesgos; por lo que los trabajos realizados consistieron en una implementación de acuerdo al tamaño de la organización y la complejidad de sus operaciones; teniendo en cuenta que el modelo estaría sujeto a mejoras posteriores que estarán alineadas con las normas adicionales que emitirá la SMV para tecnificar y regular con detalle y de manera independiente los riesgos inherentes a la actividad de administración de fondos mutuos.

4.1. Actividades desarrolladas para la implementación del SGIR

La aplicación de los componentes que forman parte del modelo COSO-ERM en la empresa Promoinvest se exponen a continuación:

4.1.1. Elementos del ambiente interno.

Se realizó un análisis de los elementos del ambiente interno de la empresa para establecer cómo se habían estado abordando los riesgos por los integrantes de la organización (situación inicial) y se propuso cómo debían ser abordados en el futuro (cambios necesarios).

La Tabla 2 presenta los resultados de esta fase de la aplicación de la nueva metodología.

Tabla 2: Análisis de los elementos del ambiente interno

| Elemento | Situación inicial | Cambios necesarios |
|---------------------------------|--|--|
| Filosofía de gestión de riesgos | <ul style="list-style-type: none">· No existe un enfoque de gestión integral de riesgos.· Se requiere la implementación de la gestión de riesgos para cumplir con la normativa vigente.· No se llevan a cabo acciones para generar | <ul style="list-style-type: none">· Elaborar el Manual de Gestión Integral de Riesgos.· Implementar la metodología COSO-ERM.· Programar capacitaciones al personal para difundir una serie de actitudes, |

| | | |
|---|--|---|
| | una cultura de gestión de riesgos. | valores, habilidades y pautas de actuación frente a todos los riesgos. |
| Apetito por el riesgo | <ul style="list-style-type: none"> · Se tienen definidos los objetivos estratégicos. · No se tiene definido el apetito por el riesgo. | <ul style="list-style-type: none"> · Definir el apetito por el riesgo de acuerdo a los objetivos estratégicos. |
| Integridad y valores éticos | <ul style="list-style-type: none"> · Se tiene un Código de Conducta que define los principios que rigen la actuación de los trabajadores, así como las sanciones aplicables ante incumplimientos. | <ul style="list-style-type: none"> · Garantizar una adecuada difusión interna del Código de Conducta. · Contar con un registro de infracciones y sanciones impuestas. |
| Compromiso de competencia | <ul style="list-style-type: none"> · El personal cuenta con la cualificación, experiencia y conocimiento pleno de sus actividades. · La rotación de personal es muy baja. | <ul style="list-style-type: none"> · Reforzar sus conocimientos y experiencia profesional en materia financiera y de riesgos. |
| Estructura organizacional y procesos | <ul style="list-style-type: none"> · Se cuenta con un Manual de Organización y Funciones. · Se cuenta con un Manual de Procedimientos Operativos. | <ul style="list-style-type: none"> · Actualizar los Manuales existentes de acuerdo a la estructura de procesos establecida. · Promover que los riesgos sean gestionados por las áreas o procesos que los generan. |
| Asignación de roles y responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> · Los funcionarios tienen roles y responsabilidades definidos, que no incluyen las políticas ni procedimientos del SGIR. | <ul style="list-style-type: none"> - Implementar nuevos roles que involucren las políticas y procedimientos del SGIR. |

| | | |
|--|--|---|
| Políticas y procedimientos de gestión de riesgos | <ul style="list-style-type: none"> · No existen políticas ni procedimientos de gestión de riesgos. · Es prioritaria su implementación por ser una exigencia normativa para que la compañía mantenga su autorización de funcionamiento. | <ul style="list-style-type: none"> · Serán establecidas en el Manual de Gestión de Riesgos. · Deben ser establecidas considerando la naturaleza, tamaño y complejidad de operaciones. · Deben estar alineadas con la estrategia del negocio. |
| Crear Unidad de Gestión de Riesgos | <ul style="list-style-type: none"> · No se tiene una Unidad de Gestión de Riesgos. | Crear la Unidad de Gestión de Riesgos, independiente de las áreas de negocios y finanzas, dependiendo organizacionalmente del Directorio. |

Fuente: Elaboración propia.

Se concluyó que, como buena práctica, el análisis de los elementos descritos debe realizarse anualmente, con el fin de identificar nuevos elementos y realizar actualizaciones dentro de los elementos existentes.

4.1.2. Proceso de establecimiento de objetivos.

Los objetivos de la compañía deben ser establecidos de manera previa a la identificación de posibles eventos que afecten su cumplimiento. La metodología COSO-ERM propone que el Directorio lleve a cabo un proceso de establecimiento de objetivos que sean el soporte y estén alineados con la misión, visión y valores de la compañía y sean consistentes con el apetito de riesgo.

La definición del apetito de riesgo representa un elemento esencial en el proceso de implementación de un SGIR y es una variable fundamental para el establecimiento de los objetivos, dado que permite a una organización contrastar la adecuación de los riesgos al que está expuesto con el nivel de riesgo que desea asumir.

Como metodología de cálculo se estableció una matriz de riesgo a partir de los objetivos de la compañía. De acuerdo a cada meta a lograr, se definió el apetito de riesgo utilizando el juicio de experto.

En primer lugar, se definió el valor del riesgo del apetito, según se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3: Valor del riesgo

| VALOR DEL RIESGO | DESCRIPTOR |
|-------------------------|-------------------|
| 1 | Tolerancia cero |
| 4 | Cautela |
| 6 | Moderación |
| 10 | Flexibilidad |
| 25 | Aceptación total |

Fuente: Manual de Gestión Integral de Riesgos de Promoinvest

- Describir los objetivos estratégicos, operacionales, de reporte y de cumplimiento.

Considerando que el Directorio solo estableció objetivos estratégicos, era necesario formularlos de acuerdo al modelo COSO-ERM. Por lo que se procedió a clasificarlos en objetivos estratégicos, operacionales, de reporte y de cumplimiento (Tabla 4).

Tabla 4: Clasificación por Tipos de Objetivos

| Tipo de Objetivo | Objetivo | Objetivo Específico |
|-------------------------|---|--|
| Estratégico | Garantizar la protección de los accionistas. | Brindar información oportuna y exacta a los stakeholders de la compañía. |
| Operacional | Incrementar cantidad de partícipes y patrimonio administrado. | Desarrollar productos nuevos que estén acorde a la demanda de los clientes |
| | | Crear e implementar nuevos canales de comunicación con los actuales y potenciales partícipes de los fondos |

| | | |
|--------------|---|---|
| | Ser líderes en rentabilidad de los fondos mutuos administrados. | Seguir los lineamientos definidos por el comité de inversiones. |
| | Dar una atención de calidad a los partícipes | Fortalecer los sistemas informáticos para modernizar los canales de atención a los partícipes. |
| | | Elaborar y difundir entre los partícipes, la información sobre el rendimiento de su inversión. |
| De Reporte | Garantizar la confiabilidad, razonabilidad y oportunidad de la información financiera y administrativa. | Enviar los reportes de gerencia y financieros a los entes internos y externos, de acuerdo a la forma y plazos establecidos. |
| | | Comunicar los hechos de importancia a la SMV tan pronto sea conocido o se haya llevado a cabo el evento referido. |
| Cumplimiento | Mantener una eficiente administración de la inversión de los partícipes | Cumplir con las regulaciones que rigen el funcionamiento de las Administradoras de Fondos Mutuos en el Perú. |

Fuente: Manual de Gestión Integral de Riesgos de Promoinvest

Luego, tomando en cuenta el valor del riesgo y su descriptor (Tabla 3), se definió el apetito para cada tipo de objetivo utilizando el juicio de experto (Tabla 5).

Tabla 5: Nivel de apetito y estructura de límites

| Objetivos específicos | Riesgos | Nivel de apetito de riesgo | Capacidad de riesgo |
|---|---------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Brindar información oportuna y exacta a los stakeholders de la compañía | Riesgo operacional | Tolerancia Cero | 5% de los ingresos netos anuales |
| | Riesgo reputacional | Tolerancia Cero | 5% de los ingresos netos anuales |

| | | | |
|---|--------------------|-----------------|-----------------------------------|
| Desarrollar productos nuevos que estén acorde a la demanda de los clientes | Riesgo estratégico | Moderación | 15% de los ingresos netos anuales |
| Crear e implementar nuevos canales de comunicación con los actuales y potenciales partícipes de los fondos | Riesgo operacional | Moderación | 15% de los ingresos netos anuales |
| Seguir los lineamientos definidos por el comité de inversiones. | Riesgo operacional | Tolerancia Cero | 5% de los ingresos netos anuales |
| Fortalecer los sistemas informáticos para modernizar los canales de atención a los partícipes. | Riesgo operacional | Moderación | 15% de los ingresos netos anuales |
| Elaborar y difundir entre los partícipes, la información sobre el rendimiento de su inversión. | Riesgo operacional | Tolerancia Cero | 5% de los ingresos netos anuales |
| Enviar los reportes de gerencia y financieros a los entes internos y externos, de acuerdo a la forma y plazos establecidos. | Riesgo operacional | Tolerancia Cero | 5% de los ingresos netos anuales |
| Comunicar los hechos de importancia a la SMV tan pronto sea conocido o se haya llevado acabo el evento referido. | Riesgo operacional | Tolerancia Cero | 5% de los ingresos netos anuales |
| | Riesgo legal | Tolerancia Cero | 5% de los ingresos netos anuales |

| | | | |
|--|--------------------|------------|-----------------------------------|
| Cumplir con las regulaciones que rigen el funcionamiento de las Administradoras de Fondos Mutuos en el Perú. | Riesgo operacional | Moderación | 15% de los ingresos netos anuales |
| | Riesgo legal | Cautela | 15% de los ingresos netos anuales |

Fuente: Manual de Gestión Integral de Riesgos de Promoinvest.

Este resultado se tomará en cuenta, en el procedimiento de evaluación de riesgos, para determinar si un riesgo está o no dentro del apetito; al compararlo con el resultante de la multiplicación del impacto que ocasionaría cada evento en caso de materializarse, por su probabilidad de ocurrencia (Tabla 7 y 8).

Asimismo, el apetito de riesgo será revisado de forma anual, de acuerdo a los cambios regulatorios, ingresos de la compañía y condiciones del mercado.

4.1.3. Identificación de riesgos financieros.

La identificación de riesgos es la base fundamental para que la valoración, el control y gestión de los mismos se realicen de forma adecuada y se logre mantener la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Para desarrollar este componente se procedió a clasificar los procesos que se llevan a cabo en Promoinvest, en tres grupos:

- Procesos estratégicos
- Procesos de inversiones
- Procesos operativos (administrativos y de soporte)

A continuación se explica detalladamente, según cada proceso, los tipos de riesgo que representa exposiciones más significativas:

4.1.3.1. Identificación del riesgo de procesos estratégicos.

De acuerdo a la organización interna de Promoinvest, los procesos estratégicos concentran principalmente el riesgo estratégico y el riesgo reputacional.

- Riesgo Estratégico: Riesgo que resultados se separen significativamente de la estrategia o plan de negocio de la empresa.

- **Riesgo Reputacional:** Riesgo de daños en la percepción de la empresa por parte de la opinión pública, sus clientes, inversiones o cualquier otra parte interesada.

La identificación de los riesgos asociados a este proceso, consiste en reconocer las amenazas, claves, vulnerabilidades y riesgos asociados que conlleven a eventos adversos que afecten el logro de los objetivos.

En Promoinvest, se realizan las siguientes actividades para la identificación de riesgo, las cuales son descritas a continuación:

i. Análisis del mercado, tendencias e incertidumbre del entorno

Dado un entorno volátil, complejo y dinámico; las amenazas del negocio provienen de empresas nuevas en crecimiento, con rápida adopción de tecnologías digitales y móviles, conjuntamente con una demografía cambiante de clientes y empleados.

Promoinvest realiza un análisis continuo del entorno que lo rodea y estudia con detenimiento los cambios, tendencias y patrones que rigen el mercado de capitales.

ii. Desarrollo de nuevas iniciativas de negocio

Promoinvest promueve las propuestas que involucren el desarrollo de nuevas iniciativas de negocio, las cuáles deben someterse a un análisis de riesgos que especifique el impacto en el perfil de riesgos de la empresa. El propósito de dichos análisis es identificar posibles desviaciones en el perfil de riesgo del negocio en relación con el apetito establecido por el Directorio.

iii. Análisis periódico del perfil de riesgo estratégico

El análisis de variaciones del perfil de riesgo estratégico de Promoinvest se realizará anualmente y se confirmará que las mismas se encuentran alineadas con el apetito de riesgo establecido y con las variaciones esperadas por la operatividad propia del negocio, así como las nuevas iniciativas y planes estratégicos.

iv. Protección de la imagen institucional

Las empresas con buena reputación atraen buenos funcionarios, clientes y proveedores, es mejor percibida por los inversionistas y por las autoridades; con lo que su crecimiento y permanencia depende de su imagen, más allá de

las cifras económicas. Es por esta razón, que la reputación ganada por la empresa, parte de una curva de aprendizaje que tienen los clientes, al ver una entidad que cumple sus obligaciones, es innovadora, tiene solidez financiera y ofrece productos y servicios de calidad.

Promoinvest busca mantener en alto la reputación y confianza que lo caracteriza, a través de la implementación de procedimientos de respuesta rápida y oportuna ante cualquier evento que pueda impactar la imagen institucional.

4.1.3.2. Identificación del riesgo de procesos de inversiones.

Dentro del marco de responsabilidades que implica la administración de recursos de terceros, se resalta la obligación de velar por la gestión integral de los riesgos relativos a la administración del portafolio de inversiones.

En Promoinvest, se han identificado los principales riesgos vinculados a la administración de inversiones de los portafolios de los fondos mutuos, los cuales se describen a continuación:

➤ Riesgo de Mercado

Se deben a las pérdidas no esperadas dentro de los instrumentos del portafolio debido a los siguientes riesgos:

- Riesgo de precio: Es aquel riesgo derivado de la fluctuación en el precio de las acciones que componen la cartera del Fondo Mutuo, debido a las expectativas del mercado por determinadas empresas.
- Riesgo cambiario: Posibilidad que disminuya el valor de las inversiones del Fondo Mutuo, y por consiguiente el valor cuota, como consecuencia de la disminución en el valor de la moneda en la cual se invierten los recursos.
- Riesgo país: Posibles disminuciones en el valor de las inversiones de los Fondos Mutuos, y por consiguiente en el valor cuota, como consecuencia de cambios en la coyuntura económica, financiera, jurídica y política del país en que se invierte, pudiendo ocasionar pérdidas de capital.

- Riesgo sectorial: Posibles reducciones en el valor de las inversiones derivadas de un comportamiento desfavorable del sector económico y de producción, al cual pertenece la empresa emisora del instrumento financiero que conforma la cartera del Fondo Mutuo.

➤ Riesgo de Liquidez

Se refiere a la dificultad para vender instrumentos o a la venta forzosa de los componentes de la cartera del Fondo Mutuo en la oportunidad solicitada por la administradora, debido a la falta de mercado para dichos instrumentos. Esto podría ocasionar retrasos en el pago de los rescates o un castigo en el precio de venta.

Los posibles eventos y escenarios asociados a los riesgos descritos se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6: Eventos y escenarios asociados a cada riesgo

| TIPO DE RIESGO | EVENTO | ESCENARIO ASOCIADO |
|-----------------------|---|---|
| Riesgo de mercado | Moneda nacional se aprecia abruptamente respecto a la moneda extranjera. | Para el Fondo con valor cuota en dólares americanos, las inversiones expresadas en moneda local generarían pérdidas de valor al ser convertidas a la moneda extranjera. |
| Riesgo de mercado | Moneda nacional se deprecia abruptamente respecto a la moneda extranjera. | Para el Fondo con valor cuota en soles, las inversiones expresadas en moneda extranjera generarían pérdidas de valor al ser convertidas a la moneda local. |
| Riesgo de mercado | Alta Inestabilidad política, huelgas, paros, etc. | Descenso en el precio de las acciones en las que invierten los Fondos, |

| | | |
|---------------------------------|--|---|
| | | provocando la disminución del valor cuota. |
| Riesgo de mercado | Desastres naturales, pandemias, etc. | Disminución del ritmo de crecimiento de la economía, lo que impacta en la generación de utilidades de las empresas y se ve trasladado al precio de sus acciones. |
| Riesgo de mercado | Disminución en el precio de materias primas. | Impacta negativamente en el precio de las acciones que se dedican a extraer dichas materias primas. |
| Riesgo de mercado | Cambio en la regulación de los sectores de la economía. | De ser cambios restrictivos, podrían restringir el crecimiento de las ganancias de las empresas, lo cual se ve reflejado en un menor precio de sus acciones. |
| Riesgo de crédito y contraparte | Quiebra de la institución financiera en la cual están los depósitos de ahorro. | Acceso restringido al efectivo, y dificultad para que el Fondo pueda liquidar sus pasivos. |
| Riesgo de liquidez | Disminución drástica de la frecuencia de negociación de una acción. | Dificultad para vender dicha acción, por lo que se castigará su precio, que a su vez repercutirá en una menor valorización del valor cuota. Además se tendría dificultades para atender rescates de los partícipes. |

Fuente: Manual de Gestión Integral de Riesgos de Promoinvest.

4.1.3.3. Identificación del riesgo de procesos operativos (administrativos y de soporte).

Los procesos operativos de Promoinvest son aquellos que están en mayor contacto con los clientes, proveedores y colaboradores. Engloban la mayoría de actividades que generan los recursos que precisan los demás procesos.

Es riesgo asociado a este proceso, es el riesgo operacional, el cual se define en el Reglamento de Gestión de Riesgo Operacional⁷, como la posibilidad de ocurrencia de pérdidas originadas por procesos inadecuados, errores del personal, fallas tecnológicas o por eventos externos.

Según la mencionada normativa que regula la gestión de riesgo operacional, este se subdivide en 7 (siete) tipos de riesgos que se listan a continuación:

- i. Fraude interno
- ii. Fraude externo
- iii. Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo:
- iv. Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio:
 - v. Daños a activos físicos
 - vi. Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información
 - vii. Deficiencia en la ejecución, entrega y gestión de procesos

La identificación de riesgos operacionales fue un trabajo conjunto de los dueños del proceso y la Unidad de Gestión de Riesgos, y se realizó a través del siguiente procedimiento:

1. Se revisó el perfil de riesgo de cada proceso, identificando las características principales, a través de las siguientes descripciones de cada proceso:
 - Área responsable: Nombre del área, nombre del encargado.
 - Actividades que realiza: Nombre del proceso, entradas, salidas.
 - Soporte (sistemas, bases de datos, etc.): Sistemas internos o externos.
2. Se llevaron a cabo reuniones de trabajo con los encargados de cada proceso, para identificar los riesgos de acuerdo a cada actividad, considerando la experiencia del personal y los eventos ocurridos.

El cuestionario base consistía en las siguientes preguntas:

- ¿Qué eventos pueden ocasionar pérdidas de dinero?
- ¿Qué puede fallar o qué normalmente falla dentro del proceso?

⁷ Resolución de Superintendencia del Mercado de Valores N° 00027-2016.

➤ ¿Qué puede ocurrir para no completar el objetivo?

3. Con la información obtenida se elaboró una matriz de riesgos (Tabla 10) tomando en consideración los siguientes puntos:

- Ser redactado en un lenguaje comprensible para todo el personal de la empresa;
- Identificar los procesos, riesgos y controles;
- Permitir establecer la probabilidad de ocurrencia;
- Permitir establecer la severidad del impacto.

Asimismo, la matriz de riesgos debía contener como mínimo la siguiente información:

- Datos del proceso
- Descripción del riesgo
- Descripción de los controles

4.1.4. Evaluación de riesgos financieros

4.1.4.1. Evaluación del riesgo del proceso estratégico.

Según lo describe el Manual del SGIR de Promoinvest, la cuantificación de los riesgos se elabora dependiendo de su tipo. En el caso de riesgos cuantificables se calcula basándose en criterios objetivos y en algunos casos se podrán realizar cálculos en términos monetarios. Para el grupo de riesgos no cuantificables, cuya valoración es más relativa, dependerá de los criterios aplicados a cada caso.

La cuantificación del riesgo se basará en las siguientes dimensiones:

- a) Productos: se analiza la desviación que existe en la oferta de productos con respecto a la industria y el impacto que dicha desviación podría generar en Promoinvest.
- b) Estrategia de inversión: se analiza la desviación que existe en la estrategia de inversión de los fondos, con respecto a la industria; así como el impacto que dicha desviación podría generar en Promoinvest.

- c) Política de atención al cliente: se analiza la desviación que existe en la política de atención al cliente con respecto a la industria; así como el impacto que dicha desviación podría generar en Promoinvest.
- d) Canales de distribución: se analiza la desviación que existe en la estrategia de distribución con respecto a la industria; así como el impacto que dicha desviación podría generar en Promoinvest.
- e) Indicadores financieros: permite tener una referencia del nivel de impacto que tienen variaciones básicas de variables relevantes.

4.1.4.2. Evaluación del riesgo del proceso de inversiones.

1) Medición de riesgo de mercado:

La varianza y desviación estándar de los retornos se utilizarán como medidas de riesgo, ya que representan la variación del valor del instrumento del portafolio debido a los riesgos identificados. Se emplearán los siguientes indicadores de riesgo:

- Valor en Riesgo: El Valor en Riesgo (VaR) se define como la estimación de la cantidad máxima de pérdida debida a la variación adversa de los precios de las acciones, a un determinado nivel de confianza y para un horizonte temporal definido. Está expresado como porcentaje del portafolio o en unidades monetarias.
- Information Ratio: es el exceso de retorno del portafolio sobre su benchmark dividido entre su tracking error. Esta medición permite medir el desempeño del fondo
- Sensibilidades y Simulaciones: se realizarán análisis de sensibilidad ante distintos escenarios simulados para poder comparar desempeño y para tratar de percibir riesgos prospectivos de los mismos.

2) Medición de riesgo de liquidez:

Se utilizarán dos medidas:

- Medición de caja del fondo: Se determinará en función de los rescates del mes, qué nivel de caja debería tener el fondo para evitar ventas forzosas.

- Índice de liquidez: se medirá cada valor representado por un índice promedio geométrico del monto negociado, el número de operaciones y la frecuencia de cotización. La fórmula es la siguiente:

$$IL = \sqrt[3]{\frac{MN_i}{MN_t} \times \frac{NO_i}{NO_t} \times Fi}$$

Donde:

IL: Índice de liquidez del valor i

MN_i: Monto Negociado del valor i

MN_t: Monto Negociado total del mercado

NO_i: Número de operaciones del valor i

NO_t: Número total de operaciones del mercado

Fi: Frecuencia de Cotización del valor i

El presente trabajo no presenta los resultados de la aplicación de las medidas del riesgo de liquidez, ya que a la fecha de implementación del SGIR no se encontraba vigente la normativa específica que regule los lineamientos, criterios y parámetros mínimos que las entidades supervisadas deberían aplicar en la gestión del riesgo de liquidez.

4.1.4.3. Evaluación del riesgo de procesos operativos.

Todo riesgo evaluado tendrá que ser cuantificado por el dueño del proceso. Dicho cálculo deberá ser realizado considerando la pérdida máxima de un evento de riesgo, asimismo se deberá comparar dichas pérdidas con el apetito de riesgo de Promoinvest, a efectos de determinar la respuesta para el tratamiento del riesgo evaluado.

La determinación de la exposición al riesgo deberá ser definida a partir de los siguientes elementos: severidad de impacto esperado (impacto), frecuencia de ocurrencia esperada (probabilidad) y mapa de color del evento, usando las siguientes tablas de ponderación (Tabla 7,8 y 9).

Tabla 7: Severidad de impacto esperada

| Nivel | Descripción | Impacto | Umbral (Pérdida) | Ingresos 2017 | |
|-------|---------------|---|------------------------------|---------------|------------|
| | | | | Mínimo | Máximo |
| 1 | Menor | Gasto menor, riesgo aceptable. No hay daño a la reputación. | < 1% de ingresos anuales | S/ - | S/ 5,752 |
| 2 | Moderado | Gasto o daño menor a la reputación. Riesgo aceptable en el sector. | 1% - 5% de ingresos anuales | S/ 5,753 | S/ 28,760 |
| 3 | Significativo | Gasto o daño significativo a la reputación. Riesgo inusual en el sector. | 5%-30% de ingresos anuales | S/ 28,761 | S/ 172,559 |
| 4 | Mayor | Pérdida financiera sustantiva, incluyendo pérdida para los accionistas. Riesgo inusual en el sector. | 30%-100% de ingresos anuales | S/ 172,560 | S/ 575,196 |
| 5 | Catastrófico | Pérdida financiera catastrófica, incluyendo pérdida de valor para los accionistas. Riesgo inaceptable en el sector. | >100% de ingresos anuales | S/ 575,197 | Inf. |

Fuente: Manual de Gestión Integral de Riesgos de Promoinvest.

Tabla 8: Frecuencia de ocurrencia esperada

| Nivel | Descripción | Probabilidad |
|-------|-------------|--|
| 5 | Muy alto | Casi segura. Ocurre en la mayoría de las circunstancias. |
| 4 | Alto | Grande. Muy probable que ocurra en la mayoría de las circunstancias. |
| 3 | Medio | Probable. Puede ocurrir en algún momento. |
| 2 | Bajo | Pequeña. Poco probable que ocurra. |
| 1 | Muy bajo | Remota. Podría ocurrir en circunstancias excepcionales. |

Fuente: Manual de Gestión Integral de Riesgos de Promoinvest.

Tabla 9: Mapa de color del evento

| Probabilidad | Impacto | | | | |
|--------------|---------|----------|---------------|-------|--------------|
| | Menor | Moderado | Significativo | Mayor | Catastrófico |
| Muy alto | A | A | E | E | E |
| Alto | M | A | A | E | E |
| Medio | B | M | A | E | E |
| Bajo | B | B | M | A | E |
| Muy bajo | B | B | M | A | A |

Donde:

| | |
|----------|---|
| E | Riesgo extremo. Requiere acción inmediata. |
| A | Riesgo alto. Necesita atención de la alta gerencia. |

| | |
|----------|---|
| M | Riesgo medio. Debe especificarse responsabilidad gerencial. |
| B | Riesgo bajo. Administrar mediante procedimientos de rutina. |

Fuente: Manual de Gestión Integral de Riesgos de Promoinvest.

4.1.5. Respuesta a los riesgos financieros

4.1.5.1. Respuesta al riesgo de procesos estratégicos.

Una vez establecido el apetito de riesgo de Promoinvest, se definirán procedimientos para la gestión de los riesgos que superen los umbrales definidos.

El tratamiento, respuesta y delegación de funciones se deberá alinear con el apetito de riesgo y los objetivos estratégicos de Promoinvest.

Es importante tomar en consideración que las medidas que serán necesarias ejecutar para mitigar riesgos de negocio, pueden tener implicancias estratégicas profundas para la compañía, por esta razón es que el monitoreo y revisión del alineamiento estratégico de las iniciativas y planes anuales es fundamental en la gestión de estos riesgos, ya que implican un manejo proactivo de las potenciales desviaciones.

4.1.5.2. Respuesta al riesgo del proceso de inversiones.

De acuerdo con el apetito de riesgo de Promoinvest se definirán procedimientos para la gestión de los riesgos de inversiones que superen los umbrales definidos.

El cumplimiento de las políticas de inversión definidas en la normatividad que regula cada uno de los fondos administrados, tendrán prelación sobre cualquier política o procedimiento establecido por Promoinvest.

4.1.5.3. Respuesta al riesgo de procesos operativos.

Considerando la exposición al riesgo determinada en el proceso de evaluación de riesgos, los dueños de proceso serán los encargados de definir las medidas de respuesta oportuna para los mismos.

Dado que la evaluación de riesgos se realiza de forma individual, se deberá determinar el nivel de riesgo agregado considerando la información de los riesgos individuales y una matriz de correlaciones entre riesgos individuales.

La respuesta al riesgo puede lograrse a través de combinar las siguientes estrategias de mitigación:

- i. Reducir la probabilidad de ocurrencia (Ej.: implementando controles de proceso o supervisión)
- ii. Reducir el impacto (Ej.: con límite y poderes)
- iii. Evitar riesgos (deteniendo, si es posible, la actividad que genera el riesgo)
- iv. Aceptación de riesgos (juzgando que el riesgo identificado se encuentra dentro del umbral de riesgo acordado,
- v. Transferencia del riesgo (Ej. A través de contratos con terceros y/o compañías de seguros).

4.1.6. Actividades de control

4.1.6.1. Actividades de control del riesgo de procesos estratégicos.

En esta etapa se podrá determinar y adoptar los controles o medidas conducentes a controlar el riesgo de negocio.

Es necesario determinar la naturaleza de los controles, los cuáles pueden ser:

- i. Preventivos: Se orientan a eliminar las causas del riesgo, para prevenir su ocurrencia o materialización.
- ii. Correctivos: Aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado el evento no deseado. También permiten la modificación de las acciones que propiciaron la ocurrencia del evento.

Asimismo, procedemos a determinar las clases de controles:

- i. Controles manuales: Se consideran a las autorizaciones a través de firmas, sellos de V°B°, confirmaciones vía correo electrónico, archivos físicos, entre otros.
- ii. Controles automáticos: Se utilizan herramientas tecnológicas como sistemas de información o software, diseñados para prevenir, detectar o corregir errores o deficiencias, sin la intervención de personal en el proceso.

La información relacionada con los controles será registrada en un formato, el cual incluirá los siguientes campos:

- Riesgo
- Control (descripción)
- Tipo (Preventivo o Correctivo)
- Documentado (Si o No)
- ¿Se está aplicando en la actualidad?

4.1.6.2. Actividades de control del riesgo del proceso de inversiones.

A través de las actividades de control se reconocen oportunamente las deficiencias de la gestión de riesgos, facilitando una retroalimentación efectiva en las operaciones de inversión. En esta etapa se hará seguimiento al cumplimiento de los límites establecidos tanto por las políticas de inversiones de cada fondo, como por la norma que regula el funcionamiento de los mismos.

4.1.6.3. Actividades de control del riesgo de procesos operacionales.

Promoinvest deberá elaborar una base de datos para registrar los eventos de pérdida originados, la cual deberá cumplir con los siguientes criterios:

- El monto mínimo de pérdida a partir del cual se registrará un evento en la base de datos será de S/ 3 000.00 (tres mil y 00/100 soles).
- Registrar la siguiente información referida al evento y a las pérdidas asociadas:
- Código de identificación del evento (asignado por la entidad, registro sistemático).
- Tipo de evento de pérdida (según tipos de eventos)
- Operaciones
- Descripción del evento.
- Proceso o área a la que pertenece el evento.
- Fecha de ocurrencia o de inicio del evento.
- Fecha de descubrimiento del evento.
- Fecha de registro contable del evento.

- Monto(s) bruto(s) de la(s) pérdida(s), moneda y tipo de cambio.
- Monto(s) recuperado(s) mediante coberturas existentes de forma previa al evento, moneda y tipo de cambio y tipo de cobertura aplicada.
- Monto total recuperado, moneda y tipo de cambio.

Se podrá registrar información parcial de un evento, en tanto se obtengan los demás datos requeridos. Es decir, podrá registrarse primero el monto de la pérdida, para posteriormente añadir las recuperaciones asociadas.

4.1.7. Reportes en la gestión de riesgos financieros

4.1.7.1. Información y comunicación del riesgo de procesos estratégicos.

El mecanismo de reporte de información es vertical y hacia arriba, es decir que los encargados de cada área de negocio reportarán con la frecuencia preestablecida en cada política o procedimiento a la Unidad de Gestión de Riesgos; la cual a su vez rendirá cuentas periódicamente al Directorio, informando sobre el estado del riesgo, así como las causas de las variaciones y los planes de acción implementados para la mitigación de los riesgos.

4.1.7.2. Información y comunicación del riesgo del proceso de inversiones.

El equipo responsable de la gestión de riesgos, informa al Comité de Inversiones, así como a los grupos de interés a través de reuniones periódicas sobre los riesgos identificados en la empresa, así como las estrategias aplicadas para reducir el nivel de riesgo.

4.1.7.3. Información y comunicación del riesgo de procesos operativos.

Toda información relativa a la gestión de riesgos operacionales deberá ser considerada, analizada y comunicada en forma estructurada, con el fin de concientizar a la Gerencia sobre los riesgos más relevantes de la empresa y se tomen las medidas pertinentes en caso que estos riesgos excedan el apetito de riesgo definido.

La Unidad de Gestión de Riesgos deberá elaborar un informe anual, el cual contemplará los eventos, cambios más relevantes y resultados de la gestión del riesgo operacional. Esta información será incluida como parte del informe anual de riesgos requerido por el Reglamento de Gestión Integral de Riesgos.

4.1.8. Supervisión de la gestión de riesgos financieros

4.1.8.1. Supervisión del riesgo de procesos estratégicos.

El monitoreo de los riesgos de negocio se realizará a través de un esquema de reporte de abajo hacia arriba, en donde el área de negocio informará a Promoinvest a través de los reportes establecidos por la Unidad de Gestión de Riesgos.

El principal reporte establecido para el monitoreo de los riesgos de negocios es:

- Reporte anual de riesgo estratégico:

En este reporte se realiza el análisis del perfil de riesgo de negocio, el cual incluye aspectos relevantes de la gestión de riesgos del año transcurrido, así como su perspectiva futura; el análisis de sensibilidad de riesgos de rentabilidad y balance; y el análisis de cuantificación de riesgos de contexto de negocio. Este reporte es presentado por la Unidad de Gestión de Riesgos, siendo el encargado de exponer los principales resultados en las Juntas de Directorio.

4.1.8.2. Supervisión del riesgo del proceso de inversiones.

La supervisión de riesgos es realizada por los responsables encargados del área, en una primera instancia, quienes entregan la información encontrada a través de informes. Luego, la Unidad de Gestión de Riesgos se encarga de consolidar dicha información a través de los cuales elaboran indicadores y reportes para el control, que permitan reducir los posibles niveles de riesgos. Los reportes son periódicos e incluyen:

- Reporte semestral
- Reporte anual

4.1.8.3. Supervisión del riesgo de procesos operativos.

El monitoreo deberá realizarse basándose principalmente en las siguientes fuentes:

- Resultado del control interno
- Resultado de auditorías externas

- Reporte de incidentes
- Evaluación del riesgo
- Informe anual

Todos los desvíos detectados por la Unidad de Gestión de Riesgos deberán ser comunicados a los dueños de los procesos, con las recomendaciones y acciones a considerar; para luego reevaluar el nivel de riesgo del proceso, establecer controles adicionales, mejorar el diseño y ejecución de los controles existentes, entre otros.

Asimismo, se llevará a cabo la implementación de una serie de indicadores de riesgo (“Key Risk Indicators”), que permitan el monitoreo continuo de los factores que generan el riesgo.

Tabla 10: Matriz de Riesgos

| Proceso | Subprocesos | Factores de Riesgo | Potencial consecuencia | Impacto | Probabilidad de ocurrencia | Nivel de riesgo inherente | Respuesta al Riesgo | Control de riesgo | Tipo de control |
|-------------|--|---|---|---------------|----------------------------|---------------------------|---------------------|---|-----------------|
| Estratégico | Revisión de Gerencia | Incumplimiento de los objetivos estratégicos. | Estancamiento institucional | Mayor | Medio | Extremo | Reducir | Comités trimestrales de reporte a Gerencia. | Preventivo |
| | Prácticas de Buen Gobierno Corporativo | Reclamos de accionistas minoritarios | Afectación de la imagen reputacional | Significativo | Medio | Alto | Reducir | Informe anual de BGC | Preventivo |
| | Revisión de cumplimiento normativo | No comunicar hechos de importancia oportunamente | Multas por incumplimiento regulatorio | Mayor | Medio | Extremo | Reducir | Procedimiento del área legal | Preventivo |
| | | No actualizar las normativas | | | | | | Alertas normativas | Preventivo |
| | Gestión integral de riesgos | Manuales desactualizados | Pérdidas económicas por materialización de riesgos. | Significativo | Medio | Alto | Reducir | Revisiones periódicas | Preventivo |
| | | Capacitación insuficiente al personal | | | | | | Plan de capacitación | Preventivo |
| | | No realizar pruebas del Plan de Continuidad de Negocios | | | | | | Programación anual | Preventivo |
| Inversión | Proceso de suscripción y | Incapacidad de identificar el DOI del partícipe | Falta administrativa | Significativo | Medio | Alto | Reducir | Cuadre de suscripciones | Preventivo |

| | | | | | | | | |
|--|---|---|-------|-------|---------|---------|---|------------|
| rescate de cuotas | No informar exceso de límite de inversión por partícipe | | | | | | Alerta del sistema informático | Preventivo |
| | No atención oportuna del rescate | | | | | | Comunicación directa del partícipe con la promotora | Preventivo |
| | Error en cálculo de retención de impuesto a las ganancias | Falta tributaria | Mayor | Bajo | Alto | Reducir | Revisión del área contable | Preventivo |
| Pago de eventos corporativos | No registrar oportunamente la entrega de derechos | Multa por error de cálculo de valor cuota | Mayor | Bajo | Alto | Reducir | Procedimiento del área de inversiones | Preventivo |
| | Error en el registro de fecha de corte | | | | | | | |
| Verificación de precios de instrumentos | Errores en descarga de vector de precios de acciones | Multa por error de cálculo de valor cuota | Mayor | Bajo | Alto | Reducir | Revisión manual de datos | Preventivo |
| | Error en descarga del tipo de cambio | | | | | | | |
| Constitución de garantías | No actualizar garantías a favor SMV | Multas por incumplimiento regulatorio | Mayor | Bajo | Alto | Reducir | Revisión del área contable | Preventivo |
| Compra / Venta de instrumentos financieros | No cumplir estrategia del Comité de Inversiones | Multa por incumplimiento normativo | Mayor | Medio | Extremo | Reducir | Procedimiento del área de inversiones | Preventivo |
| | Exceder límites de inversión | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|--|---|---------------|----------|---------|---------|---|-------------------------------|------------|
| | | Poca liquidez de los instrumentos de inversión | Demora en pago de rescates | Significativo | Bajo | Medio | Reducir | Provisión del flujo de caja | Preventivo | |
| Operacional | Atención a participes | No cumplir <i>check-list</i> de partícipe completo | Falta administrativa | Moderado | Medio | Medio | Reducir | Revisión de control interno | Correctivo | |
| | | No actualizar información anualmente | | | | | | Revisión de control interno | Correctivo | |
| | | No envío de estados de cuenta | | | | | | Confirmación de courier de entrega física | Preventivo | |
| | | Reclamo de participes | Afectación de la imagen reputacional. | Mayor | Bajo | Alto | Reducir | Revisión de libro de reclamaciones | Correctivo | |
| | Tecnología y sistemas | Demora en la atención de soporte de sistemas | Afectar continuidad del negocio | Mayor | Medio | Extremo | Reducir | Soporte externo continuo | Preventivo | |
| | | Fraude informático | Pérdidas económicas por materialización de riesgos. | Mayor | Bajo | Alto | Reducir | Responsabilidad del Banco Custodio | Preventivo | |
| | | Pérdida de base de datos | | | | | | Políticas de respaldo de información | Preventivo | |
| | Tesorería | Incorrecto respaldo de información | | | | | | | | |
| | | | No realizar en forma oportuna las órdenes de pago | Sobrecostos | Moderado | Bajo | Bajo | Aceptación | Cronograma de pagos mensuales | Preventivo |

| | | | | | | | | |
|----------------------------------|---|---------------------------------------|---------------|----------|---------|------------|--|------------|
| | Retraso en pago de salarios y beneficios | Multas por normas laborales | Mayor | Muy bajo | Alto | Reducir | Priorización de pagos de beneficios sociales | Preventivo |
| | Carencia de segregación de funciones | Pérdidas por fraude interno | Significativo | Muy bajo | Medio | Reducir | Asignación de firmas de autorización a la Alta Gerencia | Preventivo |
| | Uso incorrecto de caja chica | Faltantes o sobrantes | Menor | Bajo | Bajo | Aceptación | Arqueos periódicos no programados | Preventivo |
| Control Interno | Incumplimiento de procedimientos del sistema de control interno | Multas por incumplimiento regulatorio | Mayor | Medio | Extremo | Reducir | Presentación de informes a Directorio | Correctivo |
| | Desconocimiento de normas internas de conducta | Sanciones internas | Significativo | Muy bajo | Medio | Reducir | Suscripción anual de declaración de cumplimiento de normas internas de conducta. | Preventivo |
| Prevención de Lavados de Activos | Omisiones en el registro de operaciones | Multa por incumplimiento normativo | Catastrófico | Bajo | Extremo | Reducir | Políticas de prevención de lavado de activos | Preventivo |
| | Incapacidad de detectar operaciones sospechosas | | | | | | | |
| Financiero Contable | Contabilización no automatizada | Errores en registros | Mayor | Bajo | Alto | Reducir | Revisiones de control interno | Correctivo |
| | Errores en declaraciones y pago de impuestos | Multas tributarias | Significativo | Medio | Alto | Reducir | Revisiones de control interno | Correctivo |

| | | | | | | | | | |
|--|------------------|--|------------------------------------|---------------|-------|---------|------------|---|------------|
| | Administrativos | Pérdida o daño de instalaciones o equipos | Pérdidas económicas | Catastrófico | Medio | Extremo | Transferir | Seguros de multirisgo activos | Preventivo |
| | | Deterioro de documentación archivada | No disponibilidad de información | Moderado | Bajo | Bajo | Aceptación | Habilitación de almacén para evitar deterioro | Preventivo |
| | | Errores en clasificación y ubicación de documentos | | | | | | | |
| | Recursos humanos | Insuficiente capacitación a promotoras | Multa por incumplimiento normativo | Significativo | Medio | Alto | Reducir | Capacitación anual obligatoria | Preventivo |
| | | Incumplimiento del plan anual de capacitaciones internas | | Moderado | Medio | Medio | Reducir | Cronograma de capacitación programada | Preventivo |
| | | Inadecuada selección de personal | Desempeño inadecuado | Moderado | Bajo | Bajo | Aceptación | Procedimiento de conocimiento del personal | Preventivo |

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Evaluación del impacto de la implementación del SGIR

4.2.1 Revisión por medio de cuestionario de evaluación de riesgo basado en COSO-ERM.

Como parte del desarrollo del presente trabajo y con el fin de discutir y evaluar el nivel del SGIR de Promoinvest, se aplicó el “Cuestionario de evaluación de gestión integral de riesgo basado en COSO-ERM”⁸, el cual fue respondido por el encargado actual de la Unidad de Gestión de Riesgos, que dentro de la estructura orgánica de la empresa (Anexo 2) es quien conoce a profundidad el modelo y tiene una visión más integral de toda la organización.

Dado que el modelo es una metodología general para la gestión de los riesgos que puede enfrentar cualquier empresa, el cuestionario de evaluación de gestión integral de riesgo fue adaptado a las operaciones y procedimientos de Promoinvest, constó de 58 preguntas distribuidas en los 8 componentes del modelo COSO-ERM y se encuentra documentado en el Anexo 1.

Las respuestas a cada pregunta tienen cuatro opciones, con una puntuación que va de 0 a 3 puntos y que se encuentra detallada en la Tabla 11 con la respectiva descripción y puntaje de cada opción.

Tabla 11: Descripción y puntaje de cada opción

| OPCIÓN | DESCRIPCION | PUNTAJE |
|---------------|---|----------------|
| SI | Se cumple con la aseveración | 3 |
| E.P. | Se encuentra en proceso de implementación | 2 |
| N.A. | La aseveración no aplica para la compañía | 1 |
| NO | No se cumple con la aseveración | 0 |

Fuente: Cuestionario evaluación de riesgo basado en COSO-ERM, utilizado por auditorías independientes.

⁸ El modelo del cuestionario proviene de una consultoría realizada por Vásquez O. y Castro D. (2014) sobre un sistema para la administración integral de riesgos basado en el modelo COSO-ERM.

Una vez completado el cuestionario por el encargado de la Unidad de Gestión de Riesgos, se procedió a realizar el cálculo del promedio, sumando el puntaje de cada pregunta y dividiendo entre la cantidad de preguntas presentes en cada componente. Es así que se tiene un promedio por cada uno de los ocho componentes del modelo.

Luego se procedió a establecer el porcentaje que representa cada componente en relación con el sistema integral de riesgos, para lo cual se usó la Tabla 12 que contiene las ponderaciones asignadas a cada componente, las cuales están formuladas en base al grado de importancia que se le asigna a cada uno de ellos.

Tabla 12: Ponderación de cada componente del modelo

| N° | COMPONENTE | PONDERACIÓN |
|-----------|---------------------------------------|--------------------|
| 1 | Ambiente interno | 15% |
| 2 | Establecimiento de objetivos | 10% |
| 3 | Identificación de riesgos financieros | 15% |
| 4 | Evaluación de riesgos | 15% |
| 5 | Respuesta al riesgo | 10% |
| 6 | Actividades de control | 15% |
| 7 | Información y comunicación | 10% |
| 8 | Supervisión y monitoreo | 10% |
| | TOTAL | 100% |

Fuente: Cuestionario evaluación de riesgo basado en COSO-ERM, utilizado por auditorías independientes.

Con el fin de interpretar el riesgo de cada componente, usando la matriz de calificación de gestión descrita en la Tabla 13, la cual se encuentra dividida en cinco escalas de aproximadamente 0.6 de amplitud, para determinar el nivel del SGIR de la compañía.

Tabla 13: Matriz de calificación de gestión

| RANGO DE PUNTAJE | INTERPRETACIÓN |
|-------------------------|-----------------------|
| 3.00 – 2.40 | SGIR Muy fuerte |
| 2.39 – 1.80 | SGIR Fuerte |
| 1.79 – 1.20 | SGIR Moderado |
| 1.19 – 0.60 | SGIR Débil |
| 0.59 – 0.00 | SGIR Ausente |

Fuente: Cuestionario evaluación de riesgo basado en COSO-ERM, utilizado por auditorías independientes.

Finalizada la evaluación de cada componente, se suman los resultados ponderados obtenidos y se promedian entre los ocho componentes para obtener la calificación general de la compañía (Tabla 14).

Tabla 14: Resultado de calificación

| Nº | COMPONENTE | EVALUACIÓN | PONDERACIÓN |
|---------------------|---------------------------------------|-------------------|----------------------|
| 1 | Ambiente interno | 2.36 | 15% |
| 2 | Establecimiento de objetivos | 2.36 | 10% |
| 3 | Identificación de riesgos financieros | 2.00 | 15% |
| 4 | Evaluación de riesgos | 2.25 | 15% |
| 5 | Respuesta al riesgo | 2.40 | 10% |
| 6 | Actividades de control | 2.50 | 15% |
| 7 | Información y comunicación | 2.82 | 10% |
| 8 | Supervisión y monitoreo | 2.50 | 10% |
| Promedio Ponderado | | | 2.37 |
| Calificación | | | SGIR Moderado |

Fuente: Cuestionario evaluación de riesgo basado en COSO-ERM, utilizado por auditorías independientes.

Con base en la matriz de calificación de gestión se determina que el cuestionario para evaluar el SGIR basado en el modelo COSO-ERM, da como resultado que Promoinvest tiene un SGIR Moderado y debe poner especial énfasis en mejorar los siguientes componentes: identificación de riesgos financieros, evaluación y respuesta al riesgo. Esto debido a que no se viene aplicando herramientas que permitan medir con mejor precisión los riesgos a los que está expuesta la compañía y tampoco se ha establecido una metodología para manejar y administrar el riesgo residual. Asimismo, no se tienen definidos los indicadores claves de riesgos que permitan medir el funcionamiento objetivo del sistema.

4.2.2 Dificultades experimentadas durante la implementación del SGIR.

Como se ha venido mencionando a lo largo del presente trabajo, la implementación de un SGIR implica un cambio cultural en toda la organización, que permita establecer un sistema de gestión eficaz.

En ese sentido, las principales dificultades que se detectaron durante la experiencia de implementación en Promoinvest fueron las siguientes:

- a) Dado que el proceso de implementación requería la participación activa de la Alta Dirección, se encontró que los intereses de los directivos estaban orientados mayormente a la responsabilidad del cumplimiento normativo, sin considerar las ventajas que conlleva el funcionamiento de un SGIR, al establecer un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de la compañía, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas.

- b) Siendo los procesos ejecutados por el personal de la compañía, su involucramiento y compromiso era considerado como un factor de éxito para la implementación del SGIR. En ese sentido, inicialmente se evidenció la ausencia de una clara conciencia de los colaboradores de la compañía, respecto de la necesidad de implementación del SGIR; esto asociado a que se requería su dedicación y tiempo para desarrollar adecuadamente el soporte documental del sistema, con el fin de dejar evidencia del desarrollo de procesos y cumplimiento de actividades de control establecidos por el sistema.

c) La adecuación del modelo de gestión de riesgos implementado tuvo sus principales dificultades en el componente asociado a la evaluación de riesgos, el cual involucra establecer mecanismos de medición de riesgo, que pueden ser variados y complejos e incluso generar la necesidad de adquisición de software especializado para el procesamiento de datos. El modelo COSO-ERM no brinda pautas específicas en el desarrollo de este componente, debido a que es un modelo general de aplicación en diversos rubros. Por lo tanto, corresponde a cada organización, profundizar el estudio de las metodologías de medición de riesgos, así como el establecimiento de indicadores.

4.2.3 Situación de la problemática de gestión de riesgos financieros luego de la implementación del modelo.

Como resultado de la implementación del SGIR en Promoinvest, se lograron identificar 42 factores de riesgo, de los cuales 7 presentan un nivel “Extremo” de llegar a materializarse, pudiendo causar graves daños a la compañía, con multas millonarias o la suspensión de la autorización de funcionamiento. En estos casos los controles buscan reducir la probabilidad de ocurrencia, de modo que luego de implementados, el nivel de riesgo debe ser mitigado.

Debido a que Promoinvest es una empresa regulada por la SMV, se ha decidido implementar controles para todos los factores de riesgo identificados; todo esto en coordinación directa con los dueños de cada proceso, quienes mostraron su disposición a mejorar los procesos de la compañía luego de haber sido sensibilizados de la importancia y necesidad de implementación del SGIR.

Las principales ventajas obtenidas del proceso de implementación del SGIR fue la generalización de un lenguaje común especializado, que en adelante permitirá una comunicación más efectiva entre la Unidad de Gestión de Riesgos y los responsables de cada proceso. De esta forma, se logrará:

- Alinear el apetito de riesgo y los objetivos de la compañía.
- Consolidar reportes de riesgo para el análisis del Directorio.
- Incrementar el entendimiento de riesgos críticos y sus consecuencias.
- Mejorar la capacidad de reacción ante eventos imprevistos.

Adicionalmente, es necesario resaltar que para llevar a cabo la implementación del SGIR no fue necesario contratar personal especializado ni asesoría externa, ya que se asignó la responsabilidad a personal dentro de la compañía, quienes organizaron un trabajo conjunto con el resto de las áreas, y teniendo como guía la regulación vigente y las experiencias propias de los años de funcionamiento de la compañía, lograron documentar los procedimientos respectivos.

Tomando en cuenta que la empresa Promoinvest no contaba con una metodología de gestión de riesgos previa a la implementación descrita en el presente trabajo; se debe resaltar la contribución realizada, al propiciar una cultura de riesgos a través de un proceso que requiere la integración de diversos elementos como son capital humano capacitado, conocimiento del negocio, planeamiento estratégico y capital tecnológico; aplicando la fórmula que determina la importancia de un riesgo, la cual se calcula con la medición de la probabilidad de ocurrencia y el impacto que el mismo tendría para la organización. De esta forma se logra agregar un nivel de sofisticación a la compañía y aportar una ventaja competitiva propia y sostenible en el tiempo.

V. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se analizó la implementación del SGIR en Promoinvest, cuyo proceso involucró un trabajo conjunto de todas las áreas de la compañía y permitió afrontar los requerimientos regulatorios que condicionaban su autorización de funcionamiento.

A continuación se detallan las principales conclusiones:

1. El modelo COSO-ERM se define como un proceso que debe ser dirigido desde la cumbre jerárquica, con el fin esencial de identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, los cuales son gestionados dentro del riesgo aceptado, de modo que se pueda proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos establecidos.

La implementación de la metodología COSO-ERM en Promoinvest, permitió diagnosticar su situación inicial, con el fin de analizar las brechas de cumplimiento y los cambios que serían necesarios realizar para establecer una filosofía de

gestión de riesgos que esté alineada con el propósito, la misión y los valores de la compañía.

2. La implementación del SGIR incluyó la determinación del apetito de riesgo de la compañía, el cual representa un elemento esencial, dado que permite contrastar la adecuación de los riesgos al que se está expuesto con el nivel de riesgo que se desea asumir. Esta responsabilidad recae sobre el Directorio de la compañía y debe ser revisado de forma anual, de acuerdo a los cambios regulatorios, ingresos de la compañía y condiciones del mercado.
3. La implementación del SGIR en Promoinvest permitió la creación de la Unidad de Gestión de Riesgos y la asignación de un responsable que se encargue de administrar y velar por el cumplimiento de los procedimientos establecidos con una visión global del negocio; con la finalidad de mantener informado al Directorio sobre los riesgos más significativos y las acciones que la Gerencia está realizando para asegurar una gestión eficaz de riesgos.

La eficacia de la aplicación del modelo COSO-ERM, solo se puede asegurar si se comprueba un correcto funcionamiento de sus ocho componentes y según la evaluación realizada en el presente trabajo, se muestra que Promoinvest tiene un SGIR de nivel moderado y debe reforzar los componentes de identificación de riesgos, evaluación de riesgo y respuesta al riesgo para poder consolidar un mejor desempeño basado en la gestión sistemática e integral de los riesgos de la compañía.

4. A pesar que la implementación de gestión de riesgos otorga ventajas significativas para el correcto funcionamiento de la organización, las limitaciones existen y resultan de realidades tales como lograr el involucramiento y compromiso del Directorio, Alta Gerencia y los trabajadores. Asimismo, se evidenciaron dificultades en el desarrollo del modelo COSO-ERM, específicamente en el componente de medición del riesgo, por no brindar pautas específicas, al ser un modelo general de aplicación en diversos rubros.

Estas y otras limitaciones podrían imposibilitar un aseguramiento absoluto acerca del logro de los objetivos trazados por la empresa.

5. El principal resultado esperado de la implementación del SGIR en Promoinvest fue lograr el cumplimiento de carácter estrictamente regulatorio, por ello su implementación se concentró mayormente en cumplir con las disposiciones regulatorias del órgano de control en lo que respecta a la elaboración de manuales,

procedimientos y reportes. Sin embargo, se dejó planteado el reto para la Unidad de Gestión de Riesgos, que consiste en ir más allá y agregar valor al negocio, considerando el SGIR como una parte esencial de la compañía, que le permita proyectarse ante sus stakeholders, como una organización responsable con los diferentes capitales que le han sido asignados por los accionistas y con las responsabilidades fiscales, laborales, legales y comerciales frente a los clientes, la comunidad y los entes reguladores.

VI. RECOMENDACIONES

Como parte del presente trabajo, se procede a realizar las siguientes recomendaciones:

1. En un futuro cercano, será cada vez más importante y necesario que la Unidad de Gestión de Riesgos cuente con una serie de herramientas, tanto analíticas como de sistemas. En ese sentido, se recomienda incorporar dentro del presupuesto proyectado de la compañía, la adquisición de programas informáticos o soluciones en la nube que permitan monitorear los componentes del SGIR y así disminuir la posibilidad de errores y manipulaciones, e involucrar a todo el personal en el proceso.
2. Paralelamente a la gestión de riesgos, es necesario fortalecer el área de control interno para que se encargue de evaluar y monitorear el cumplimiento de políticas y procesos establecidos en el SGIR. Asimismo la auditoría externa deberá complementar esta tarea, elaborando informes independientes que por normativa sectorial son reportados a los entes reguladores.
3. Considerando el papel determinante de una política de la gestión de riesgos, se recomienda crear una unidad de recursos humanos o contratar los servicios externos de reclutamiento de personal, de manera que prevalezcan las habilidades y experiencia de los candidatos y no las recomendaciones o referencias de las mismas. Esto con el fin de escoger el personal más idóneo para cubrir las vacantes disponibles en la compañía.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez García, R. D., Ortega Oliveros, G. A., & Sánchez Ospina, A. M. (2004). *Evolución de la teoría económica de las finanzas: Una breve revisión*. Semestre Económico, 7(14), 105-127.
- Acernegui J., Martín J., Obrero V. (2016). *Propuesta de un modelo para la prevención y gestión del riesgo de fraude interno por banca paralela en los bancos españoles*. Cuadernos de Contabilidad, 16(42), 625-660. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.11144/Javeriana.cc16-42.pmpg>.
- Canaza Tapia, A., & Torres Aldana, L. (2019). *Gestión de riesgos empresariales COSO-ERM 2017 y la prevención de fraude en las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (Lima Metropolitana—Callao 2018)*[Tesis de Pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
- COSO (2004). Enterprise Risk Management – Integrated Framework. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, New York. <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>.
- Decreto Legislativo N° 861. Por la cual se emite la Ley del Mercado de Valores. 21 de octubre de 2006.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2016). *Riesgo estratégico: La piedra angular para la transformación del riesgo*. Traducido por Samuel A. Mantilla. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/cyber-strategic-risk/articles/implementing-risk-transformation-in-organizations.html>.
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. <http://www.digitaliapublishing.com/a/39422/>
- Flórez Ríos, L. S. (2008). *Evolución de la Teoría Financiera en el Siglo XX*. Ecos de Economía, 27, 145-168.

- Franco-Arbeláez, L. C., Avendaño-Rúa, C. T., & Barbutín-Díaz, H. (2011). *Modelo de Markowitz y modelo de Black-Litterman en la optimización de portafolios de inversión*. *TecnoLógicas*, 26, 71. <https://doi.org/10.22430/22565337.40>.
- García Hanson, J., Salazar Escobar P. (2005). *Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos*. Tesis Pregrado, Universidad de Chile. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108333>.
- Herrera, M. y Terán, J. (2008). Conceptualización del riesgo en los mercados financieros. *Revista de Derecho*, 10, 141-155. <http://revistas.uasb.edu.ec/index.php/foro/article/view/359/356>
- Lema Guachamin, G.S. (2018). *Diseño de un sistema de control interno basado en COSO III aplicado a la empresa Actfin Asesores Financieros Cía. Ltda*. Tesis Pregrado, Universidad Central de Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16839/1/T-UCE-0003-CAD-061.pdf>
- Ley 30050 del 2013. Ley de Promoción del Mercado de Valores. Por la cual se modifica el Decreto Legislativo N° 861. 25 de junio de 2013.
- Maki, T., DeLoach, J. W., Beasley, M. S., Jackson, A. J., DeFoor, J. W., Jameson, S. E., Jessup, J. P., Knapp, T. M., Prawitt, D. F., Steinberg, R. M., Everson, M. E. A., & Martens, F. J. (2004). *Enterprise Risk Management—Integrated Framework*. 16.
- Marino Rodríguez J.M., Frías S., Souquet G.L., Marino Rodríguez R.L. (2002) *Administración de Riesgos Financieros: Un requisito necesario en la actualidad para ser competitivo*. *Anales de la Universidad Metropolitana*. Vol.2, N° 1, (Nueva Serie), 87-97. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4004764>
- Olarte, J. C. (2006). *Incertidumbre y evaluación de riesgos financieros*. Scientia Et

Technica, XII(32), 347-350. ISSN: 0122-1701.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911652061>

Partal Ureña, A., & Gómez Fernández-Aguado, P. (2011). *Gestión de riesgos financieros en la banca internacional*. Ediciones Pirámide.

Perez Akaki, P. (2005). *Administración de Riesgos Mediante la Teoría de Riesgos Extremos*. Revista Mexicana de Economía y Finanzas, Vol. 4, N° 1, 41-63.

Ponce Del Águila, A., Pérez Horna, S.Y., Lamadrid Elera, S., Oliva Melgarejo, S.K. (2019). *Buenas Prácticas en la Gestión del Riesgo de Fraude Interno: Casos de tres bancos de Lima Metropolitana*. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15152>

Preve, Lorenzo (2009). *Gestión de riesgo: un enfoque estratégico*. Temas Grupo Editorial.

Resolución SMV N° 037-2015-SMV/01 del 2015. Por la cual se aprueba el Reglamento de Gestión Integral de Riesgos. 17 de diciembre del 2015.

Resolución SMV N° 027-2016-SMV/01 del 2016. Por la cual se aprueba el Reglamento de Gestión del Riesgo Operacional. 15 de septiembre del 2016.

Tipantuña Narváez, M.L. (2013). *Evaluación y prevención de riesgos financieros en la Fundación de ayuda microempresarial FUNDAMIC*. Tesis Pregrado, Universidad de las Fuerzas Armadas de Ecuador. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/6599>.

Vásquez Osegueda, E. R., Castro de Flamerco, E. A. (2014). *Consultoría sobre un sistema para la administración integral de riesgos en CREDIQ, S.A. DE C.V., basado en el modelo COSO-ERM*. Tesis de Maestría, Universidad de El Salvador. <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/6748>.

Velezmoro La Torre, O. A. (2010). Modelo de gestión de riesgo operacional en una

institución financiera peruana dentro de un enfoque integrado de gestión de riesgos. Tesis Pregado, Pontificia Universidad Católica del Perú.
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4826>.

Vilariño Sanz, Á. (2000). *Turbulencias financieras y riesgos de mercado*. Prentice Hall.

VIII. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de evaluación del SGIR basado en COSO-ERM

| N° | PREGUNTA | SI | NO | E.P. | N.A. | PUNTAJE |
|-------------------------|---|----|----|------|------|---------|
| AMBIENTE INTERNO | | | | | | |
| 1 | ¿La compañía tiene un Código de Conducta donde se especifique el comportamiento que deben mostrar los colaboradores dentro de la misma? | X | | | | 3 |
| 2 | ¿La estructura organizacional es adecuada? | X | | | | 3 |
| 3 | ¿La gerencia analiza los riesgos internos y externos para la toma de decisiones? | X | | | | 3 |
| 4 | ¿Existe control en las actividades de los colaboradores? | X | | | | 3 |
| 5 | ¿Existe alguna herramienta que permita medir el nivel de cumplimiento y aplicación del Código de Conducta? | | X | | | 0 |
| 6 | ¿Existe un organigrama que define los niveles de autoridad? | X | | | | 3 |
| 7 | ¿Existe un manual donde se describan adecuadamente los procedimientos y funciones específicas de cada área? | X | | | | 3 |
| 8 | ¿Existen requisitos de conocimientos y habilidades para el nuevo personal? | X | | | | 3 |
| 9 | ¿Se capacita periódicamente a los integrantes de cada área para que realicen satisfactoriamente las tareas que les han sido asignadas? | X | | | | 3 |
| 10 | ¿Se evalúa el rendimiento del personal en forma periódica? | | X | | | 0 |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|--|---|---|---|--|------|
| 11 | ¿Existe un flujograma que detalle los procesos de la organización? | | | X | | 2 |
| Promedio | | | | | | 2.36 |
| ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS | | | | | | |
| 12 | ¿Existe alguna declaración o divulgación del Directorio sobre la adopción de una filosofía y cultura de gestión de riesgos? | X | | | | 3 |
| 13 | ¿La alta gerencia conoce y promueve la misión y visión de la compañía? | X | | | | 3 |
| 14 | ¿Existe una planificación estratégica que determine los objetivos que tiene la compañía? | | | X | | 2 |
| 15 | ¿Se han establecido objetivos estratégicos de la compañía y han sido divulgados entre todos los colaboradores? | | X | | | 0 |
| 16 | ¿Se han establecido objetivos operativos a nivel de todos los procesos del negocio y sus unidades de soporte? | X | | | | 3 |
| 17 | ¿Se han establecido objetivos de reporte, relacionados con la integridad de informes financieros y no financieros para uso interno y externo? | X | | | | 3 |
| 18 | ¿Se han establecido objetivos de cumplimiento normativo de las diferentes leyes aplicables y disposiciones reglamentarias del ente supervisor? | X | | | | 3 |
| 19 | ¿Los objetivos trazados están alineados con la misión, visión y valores de la compañía? | X | | | | 3 |
| 20 | ¿En cada tipo de objetivo (estratégicos, operativos, de reporte y cumplimiento) existen métricas de medición y | | X | | | 0 |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|------|
| | porcentajes de nivel de cumplimiento aceptable? | | | | | |
| 21 | ¿Los objetivos de la compañía están establecidos de forma clara, de modo que permitan identificar los riesgos relacionados a las actividades y servicios que realiza? | X | | | | 3 |
| 22 | ¿El Directorio ha definido los niveles de apetito de riesgo para cada tipo de objetivo? | X | | | | 3 |
| Promedio | | | | | | 2.36 |
| IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS | | | | | | |
| 23 | ¿Existen mecanismos para identificar potenciales eventos causados por factores externos e internos que podrían afectar la consecución de sus objetivos? | X | | | | 3 |
| 24 | ¿Existen herramientas para medir eventos relacionados con el comportamiento del mercado y la competencia? | | X | | | 0 |
| 25 | ¿Se realizan periódicamente revisiones a los cambios en legislación tributaria, fiscal, contable, etc? | X | | | | 3 |
| 26 | ¿Se han identificado posibles eventos que afectarían los sistemas de información? | | | X | | 2 |
| Promedio | | | | | | 2.00 |
| EVALUACIÓN DEL RIESGO | | | | | | |
| 27 | ¿Se ha implementado alguna metodología para evaluar los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos de la compañía? | X | | | | 3 |
| 28 | ¿Se ha definido una matriz que permita conocer el nivel de riesgo aceptable de | X | | | | 3 |

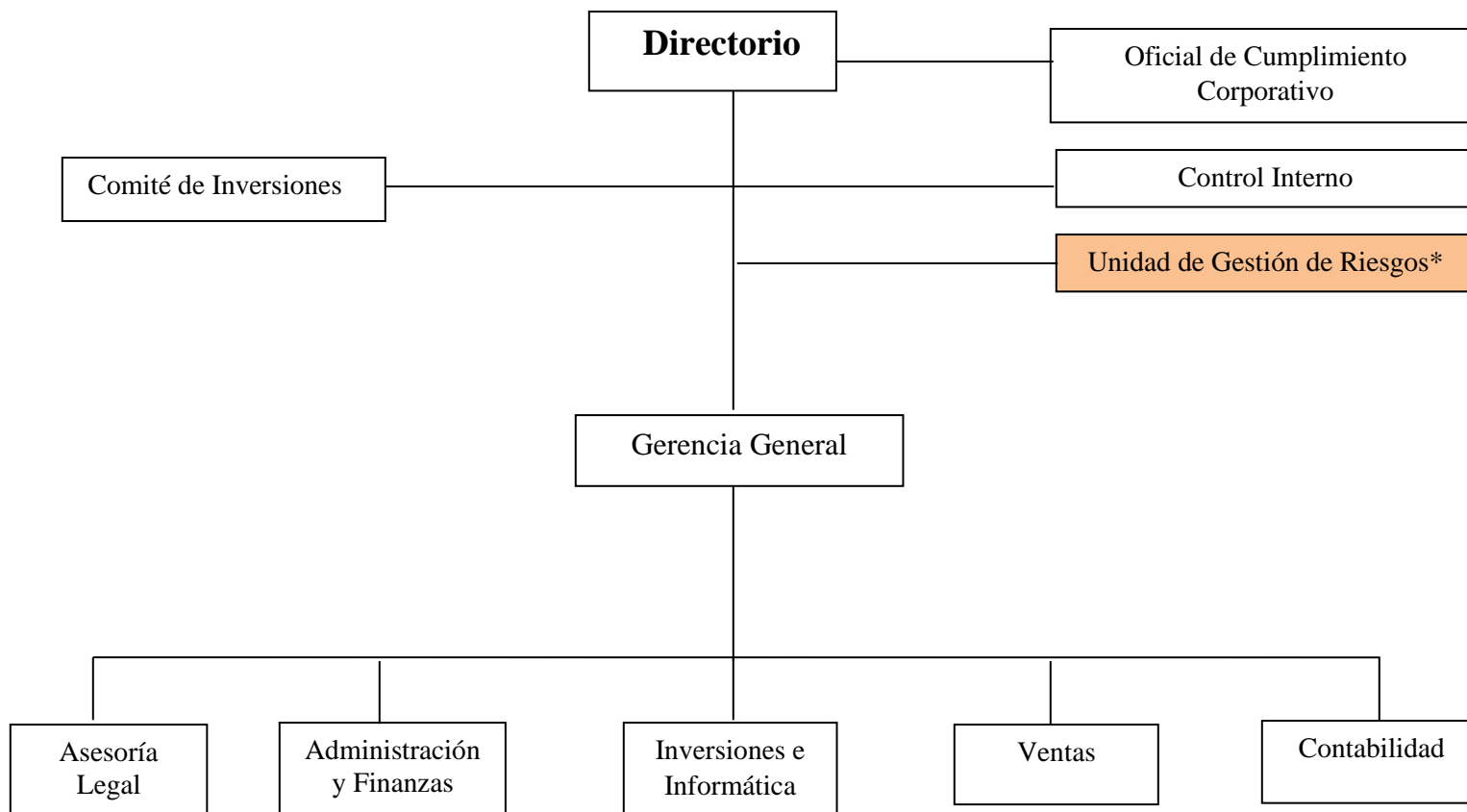
| | | | | | | |
|-------------------------------|--|---|---|--|--|------|
| | las diferentes actividades que se realizan en la compañía? | | | | | |
| 29 | ¿Los resultados de la evaluación de riesgos es presentado a la Alta Gerencia o Directorio? | X | | | | 3 |
| 30 | ¿Existen procedimientos para una retroalimentación de todas las áreas de la compañía sobre la evaluación de sus propios riesgos? | | X | | | 0 |
| Promedio | | | | | | 2.25 |
| RESPUESTA AL RIESGO | | | | | | |
| 31 | ¿Se ha implementado alguna metodología para dar respuesta a los riesgos en cada proceso de negocio de la compañía? | X | | | | 3 |
| 32 | ¿Las acciones que se toman para responder o mitigar los riesgos identificados son acertadas? | X | | | | 3 |
| 33 | ¿La asignación de recursos financieros es suficiente para llevar a cabo las acciones de respuesta a los riesgos? | X | | | | 3 |
| 34 | ¿Existen acciones concretas para mitigar, administrar y monitorear el posible impacto de los riesgos identificados? | X | | | | 3 |
| 35 | ¿Se ha establecido alguna metodología para administrar el riesgo residual (riesgo después de aplicar los controles)? | | X | | | 0 |
| Promedio | | | | | | 2.40 |
| ACTIVIDADES DE CONTROL | | | | | | |
| 36 | ¿Existe un manual de procedimientos que defina las actividades que le competen a cada empleado de la compañía? | X | | | | 3 |

| | | | | | | | |
|-----------------------------------|--|---|---|--|---|--|------|
| 37 | ¿Se tienen establecidos los niveles de autorización y delegación de autoridad apropiadamente documentado y autorizado por el Directorio? | X | | | | | 3 |
| 38 | ¿Existe una apropiada segregación de funciones entre el personal que gestiona los riesgos, la gerencia y el personal que realiza las diferentes operaciones? | X | | | | | 3 |
| 39 | ¿Existe un alguna área dentro de la compañía que verifique que las respuestas establecidas frente a los riesgos se lleven a cabo de manera adecuada y oportuna? | X | | | | | 3 |
| 40 | ¿Se ha establecido un plan anual que incluya actividades de revisión para medir el cumplimiento de las actividades de control? | X | | | | | 3 |
| 41 | ¿Existen controles o indicadores para medir la efectividad de la gestión de riesgos? | | X | | | | 0 |
| Promedio | | | | | | | 2.50 |
| INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | | | | | | | |
| 42 | ¿Los sistemas de información contribuyen al logro de los objetivos de la organización y a los de cada proceso? | X | | | | | 3 |
| 43 | ¿Existe un Manual de Políticas que detalle los lineamientos para el correcto uso de los equipos informáticos, la protección del hardware y software y la información confidencial? | | | | X | | 2 |
| 44 | ¿Los usuarios muestran satisfacción respecto del procesamiento de información por parte de los sistemas, considerando aspectos como | X | | | | | 3 |

| | | | | | | |
|----|--|---|--|---|--|---|
| | confiabilidad y oportunidad de los informes? | | | | | |
| 45 | ¿El personal que procesa la información es confiable, suficiente y competente? | X | | | | 3 |
| 46 | ¿Es la empresa capaz de preparar informes financieros exactos y oportunos? | X | | | | 3 |
| 47 | ¿Durante el procesamiento de datos se verifican los niveles de autorización y acceso para la modificación de la información, garantizando que no se realicen cambios no autorizados? | X | | | | 3 |
| 48 | ¿Existe un plan de continuidad de negocios que incluya un plan de recuperación de desastres y las necesidades de las unidades operativas, de forma que se recupere oportunamente las funciones críticas, los sistemas, procesos e información del negocio? | | | X | | 2 |
| 49 | ¿Se realiza un apropiado resguardo (back up) de la información sensible de los sistemas y de los usuarios en una ubicación diferente de donde operan los sistemas? | X | | | | 3 |
| 50 | ¿La información física contable y de ventas es apropiadamente archivada y custodiada en el plazo requerido por las regulaciones legales? | X | | | | 3 |
| 51 | ¿Se han establecido canales de comunicación ascendentes, que permitan que los colaboradores informen acerca de eventos no identificados previamente, o desviaciones a las políticas y procedimientos de la compañía? | X | | | | 3 |

| | | | | | | | |
|--------------------------------|---|---|---|--|--|--|------|
| 52 | ¿Se ha establecido algún mecanismo de comunicación a los colaboradores respecto de los objetivos de la compañía, los riesgos identificados y las respuestas que se espera de cada empleado? | X | | | | | 3 |
| Promedio | | | | | | | 2.82 |
| SUPERVISIÓN Y MONITOREO | | | | | | | |
| 53 | ¿Se cuenta con un procedimiento para supervisar las actividades del personal para asegurarse que se están ejecutando los controles de acuerdo como han sido diseñados? | X | | | | | 3 |
| 54 | ¿Los procedimientos incluyen acciones correctivas, que deben tomarse al identificar un incumplimiento? | | X | | | | 0 |
| 55 | ¿El Sistema de Control Interno o auditoría externa evalúan periódicamente la efectividad de la gestión de riesgos? | X | | | | | 3 |
| 56 | ¿Es apropiado el alcance del Sistema de Control Interno o auditoría externa sobre la supervisión de las actividades de control dada la naturaleza del negocio y el tamaño de la organización? | X | | | | | 3 |
| 57 | ¿Los resultados del monitoreo del Sistema de Control Interno o auditoría externa son comunicados a la Alta Gerencia y Directorio, según corresponda? | X | | | | | 3 |
| 58 | ¿Las observaciones recibidas de los entes reguladores son tratados adecuada y oportunamente? | X | | | | | 3 |
| | | | | | | | 2.50 |

Anexo 2. Organigrama – Promoinvest Sociedad Administradora de Fondos S.A.A.



* La implementación del SGIR conllevó a la creación de la Unidad de Gestión de Riesgos, la cual depende organizacionalmente del Directorio.