

**EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGOS OPERATIVOS A DISEÑAR
PARA LA EMPRESA A-FINANCIARTE S.A.S**

ANDREA CASTILLO MIRANDA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

BUCARAMANGA

Mayo de 2019

**EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGOS OPERATIVOS A DISEÑAR PARA LA
EMPRESA A-FINANCIARTE S.A.S**

ANDREA CASTILLO MIRANDA

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA

Director:

Mgs. LUIS EDUARDO SUÁREZ CAICEDO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA

BUCARAMANGA

Mayo de 2019

Tabla de contenido

Introducción.....	2
1. Delimitación del problema.....	5
2. Antecedentes	7
3. Justificación.....	11
4. Objetivos de la investigación	12
4.1 Objetivo general	12
4.2 Objetivos específicos.....	12
5. Marco teórico	13
5.1 Etapas de la administración del riesgo operativo	15
5.2 Tipos de Riesgos Financieros.....	17
5.3 Procesos para la gestión del riesgo.....	19
5.4 Medición del riesgo operacional	20
5.5 Impacto del evento	21
5.6 Escala de medición del riesgo operativo	23
5.7 Escala de valoración del riesgo (residual).....	24

5.8 Monitoreo de los eventos de riesgo operativo.....	25
5.8.1 Riesgo inherente	26
5.9 Conceptos claves de la matriz de riesgo operativo (RO)	28
5.10 Estructura y clasificación del riesgo operativo.....	33
5.11 Elaboración del plan de mitigación	35
6. Resultados	39
7. Conclusiones	47
8. Recomendaciones.....	49
9. Bibliografía.....	50
Anexo. Cámara de Comercio de A-Financiarte S.A.S	53

Lista de ilustraciones

<i>Ilustración 1 . Procesos para la gestión del riesgo.</i>	19
<i>Ilustración 2. Escala de valoración del riesgo.</i>	23
<i>Ilustración 3. Valoración del riesgo (residual).</i>	24
<i>Ilustración 4. Estructura y clasificación de la matriz RO.</i>	33
<i>Ilustración 5. Estructura consolidado de controles mitigantes preventivos.</i>	38

Lista de tablas

<i>Tabla 1. Viabilidad de que el riesgo operativo se materialice en la empresa.</i>	29
<i>Tabla 2. Parámetros de viabilidad, frecuencia con la cual puede ocurrir el riesgo.</i>	30
<i>Tabla 3. Nivel de impacto del riesgo operativo en la empresa A-Financiarte SAS.</i>	30
<i>Tabla 4. Parámetros de impacto, repercusiones que afectarían a la empresa A-Financiarte SAS en caso de efectuarse los riesgos operativos.</i>	31
<i>Tabla 5. Impacto de exposición al cual se encuentra la empresa en sus diferentes niveles de impacto.</i>	31
<i>Tabla 6. Parámetros de exposición, procedimientos que puedan mitigar los riesgos, controles para evitar que sucedan y planes de mitigación en caso de materializarse.</i>	32
<i>Tabla 7. Estructura plantilla de riesgos, formato de evento, descripción e impacto o consecuencias de los diferentes RO.</i>	36
<i>Tabla 8. Impacto y probabilidad inherente del evento de riesgo analizado para la empresa.</i>	36
<i>Tabla 9. Escenarios de impacto de las variables de riesgo detectadas para la operatividad de la empresa.</i>	40
<i>Tabla 10. Evento de riesgo (Respuestas tardías a peticiones y/ solicitudes), descripción del riesgo e impactos y/o consecuencias.</i>	40

Tabla 11. Control mitigante (<i>Respuestas tardías a peticiones y/ solicitudes</i>), control sugerido para dicho evento de riesgo. _____	41
Tabla 12. Evento de riesgo (<i>Falta de documentación de las CxC</i>), descripción del riesgo e impactos y/o consecuencias. _____	42
Tabla 13. Controles mitigantes (<i>Falta de documentación de las CxC</i>), controles sugeridos para dicho evento de riesgo. _____	43
Tabla 14. Evento de riesgo (<i>Facturas diligenciadas con información inconsistente</i>), descripción del riesgo e impactos y/o consecuencias. _____	44
Tabla 15. Controles (<i>Facturas diligenciadas con información inconsistente</i>), controles sugeridos para dicho evento de riesgo. _____	44

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGOS OPERATIVOS A DISEÑAR PARA LA EMPRESA A-FINANCIARTE S.A.S

AUTOR(ES): Andrea Paola Castillo Miranda

PROGRAMA: Esp. en Gerencia

DIRECTOR(A): Luis Eduardo Suarez Caicedo

RESUMEN

La presente investigación se realiza como respuesta ante problemas en la incidencia del riesgo operativo en la empresa A-FinanciarTE S.A.S y sus efectos en el impacto de los resultados de la compañía. La exploración contenida en este proyecto pretende en primera instancia evaluar la matriz de riesgos operativos para la empresa A-FinanciarTE S.A.S, su diseño se basa en las siguientes fases: exploración y contexto del riesgo operacional donde se incluye la búsqueda de información con relación al riesgo operativo. Seguida de la fase de identificación de variables de riesgo operativo en la empresa A-FinanciarTE, la cual consiste en determinar los eventos de riesgo operacional en cada una de las etapas identificadas y la descripción de los componentes de cada uno de los eventos de riesgo identificados. Luego se sitúa la fase de análisis de los eventos de riesgo operativo en la cual se determina el nivel de riesgo incidente en los procesos de la empresa A-FinanciarTE S.A.S. Por último la fase de elaboración del plan de mitigación para respuesta ante el riesgo operativo, que incluye la propuesta de controles para los eventos de riesgo señalados.

PALABRAS CLAVE:

Riesgo Operacional. Matriz. Incidente. Controles. Plan de mitigación

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: EVALUATION OF THE OPERATING RISK MATRIX TO DESIGN FOR THE COMPANY A-FINANCIARTE S.A.S

AUTHOR(S): Andrea Paola Castillo Miranda

FACULTY: Esp. en Gerencia

DIRECTOR: Luis Eduardo Suarez Caicedo

ABSTRACT

The following investigation is carried out in response to problems in the incidence of operational risk in the company A-FinanciarTE S.A.S and its effects on the impact of the company's results. The exploration contained in this project intends in the first instance to evaluate the matrix of operational risks for the company A-FinanciarTE S.A.S, its design is based on the following phases: exploration and context of operational risk, which includes the search for information in relation to operational risk. Followed by the phase of identification of operational risk variables in the company A-FinanciarTE, which consists of determining the operational risk events in each of the stages identified and the description of the components of each of the identified risk events. Then there is the analysis phase of the operational risk events in which the level of risk incident in the processes of the company A-FinanciarTE S.A.S. Finally, the preparation phase of the mitigation plan for response to operational risk, which includes the proposal of controls for the indicated risk events.

KEYWORDS:

Operational risk. Matrix. Incident. Controls. Mitigation plan

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

En el presente trabajo, vamos a evidenciar la evaluación de la matriz de riesgos operativos a diseñar para la empresa A-FinanciarTE S.A.S con el propósito de prevenir su incidencia en los resultados de la compañía. Se realiza tomando como base el proyecto de grado “Ariza, L & Castillo, A. (2016). Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas comerciales de factoraje (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia”.

Durante la primera parte del proyecto vamos a describir las funciones de la empresa A-FinanciarTE S.A.S para analizar como el riesgo operacional puede afectar su normal funcionamiento.

Seguido, se describen los conceptos más importantes del riesgo operativo, sus etapas, procesos para la gestión del riesgo, medición e impacto del evento y las escalas de medición y valoración del mismo.

Adicionalmente, se evidencian los conceptos claves de la matriz de riesgo operativo, incluyendo su estructura y clasificación. Es por esto que, a raíz de la falta de implementación de políticas para la administración del riesgo operacional en la empresa A-FinanciarTE S.A.S y la falta de criterios a la hora de evaluar el grado de vulnerabilidad de los mismos, se origina la necesidad de analizar los riesgos operativos a los que se enfrenta, las posibles variables que puedan afectar su funcionamiento y así, poder desarrollar un conjunto de acciones que logren mitigar la severidad de dichos eventos.

Por último, se identifica la elaboración del plan de mitigación (controles) para cada uno de los tres eventos de riesgo, evidenciado en los diferentes escenarios probados.

1. Delimitación del problema

La empresa A-FinanciarTE SAS, ubicada en la ciudad de Barrancabermeja con registro en cámara de comercio de Barrancabermeja, NIT 901256090-0, es un outsourcing de servicios financieros en centrales de riesgo, conciliación de carteras castigadas, carteras en mora, cobros jurídicos y otorgamiento de créditos por la modalidad de libranza para libre inversión, compra de cartera, refinanciación y crédito paralelo. Adicionalmente, se manejan crédito hipotecario y de vehículo para cualquier persona que reciba ingresos demostrables, ya sea como independiente o empleado (el único requisito es no estar reportado para estas dos líneas de crédito). Su mayor ventaja es que también realiza créditos para personas reportadas y/o embargadas (el único requisito es que sean empleados públicos o pensionados).

El principal problema radica en que la empresa de asesorías y servicios financieros A-FinanciarTE SAS, a diferencia de aquellas vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, no cuentan con un sistema de gestión a la hora de administrar los riesgos a los que se encuentran expuestos y la falta de criterios a la hora de evaluar el grado de vulnerabilidad para poder desarrollar un conjunto de acciones que logren mitigar la severidad de dichos eventos, permite que se incurra constantemente en costos financieros adicionales al negocio.

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

Por lo tanto, al evaluar la matriz de riesgos operativos diseñada para la empresa A-Financiarte S.A.S, se pretende identificar las variables de impacto que pueden afectar su operatividad y así mismo, establecer los distintos niveles de riesgo con los respectivos controles que ofrezcan alertas que permitan prevenir su ocurrencia.

2. Antecedentes

En base a un estudio realizado sobre pérdidas del sector bancario en economías desarrolladas, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea I llegó a la conclusión que se evidenciaban más problemas del riesgo operacional y de crédito que del riesgo de mercado. En el riesgo operacional, las debilidades en la administración y en los sistemas de control serían las variables críticas más importantes. Incluso en los países desarrollados, se han generado pérdidas sumamente relevantes en entidades financieras reconocidas, ocasionadas por el riesgo operacional. Lo cual, afecta la confianza de los agentes del mercado volviendo a las economías más propensas a crisis. (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2004).

Por tal motivo, el concepto de riesgo operacional constituye uno de los factores más importantes para prevenir la ocurrencia de escándalos en empresas reconocidas y de crisis financieras mundiales. Es el caso de los bancos Barings del Reino Unido y el japonés Daiwa ocurridos en 1995, así como la quiebra de las empresas estadounidenses Enron en 2001 y Worldcom en 2002 (Deloitte, 2004).

Según Pinto L. & Leyva A. Administración del riesgo operacional en Colombia (2008), “Dichos eventos, además, han impactado no solo la forma de administrar los riesgos de las empresas en diferentes sectores económicos, sino también la estructura de los sistemas de control y las regulaciones existentes del sector financiero internacional.”

De acuerdo a los antecedentes históricos, normativas y los aspectos legales del proceso del riesgo operacional en distintas entidades financieras, se tienen en cuenta las principales normas y controles existentes para la prevención de riesgo operativo.

En junio de 2004, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea publicó el segundo acuerdo de capital conocido como Basilea II, con el cual se revisó parte del marco existente para estimar la suficiencia de capital y se incorporaron algunos elementos adicionales, entre ellos la exigencia de capital por riesgo operacional. En este contexto y motivada por diferentes factores, la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) publicó la Circular Externa 048 el 22 de diciembre de 2006. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)

La dificultad en la implementación de Basilea II y el uso de los sistemas de riesgo operacional por parte de las entidades bancarias, ha sido tratada en diferentes regiones.

Según Basilea II, se conoce como riesgo operativo en las instituciones bancarias o entidades financieras, “El riesgo de pérdidas que resultan de procesos internos fallidos o inadecuados, personas, sistemas o eventos externos.” Partiendo de dicha afirmación, se establecerá las principales normas y controles existentes en la prevención de riesgo operativo, los cuales están recopilados de manera sustancial en el artículo de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas, Grupo 6, México D.F., 2009.

Con respecto a la normatividad en el tema de control del riesgo operativo el mencionado estudio determina: “Quince países que fueron encuestados no cuentan con ninguna norma sobre el riesgo operacional dos aún no han emitido la norma pero si lineamientos. Los restantes tienen una normativa que regula en Mayor o menor medida” (García, 2014).

Tomado de “García N. (2014). La importancia de la identificación de los riesgos operativos en una entidad financiera en Colombia (Tesis de posgrado). Universidad de Nueva Granada. Bogotá, Colombia.”. Se puede evidenciar la mayoría de los bancos de los países incluidos en el estudio todas la entidades están sujetas a las medidas de control, presentan

variaciones dependiendo de su tamaños, es decir pequeñas, medianas y grandes. De otra parte, debido a la globalización e integración de los mercados mundiales, se pretende cada día más establecer medidas para estandarizar el sistema de control de riesgo o por lo menos las entidades a nivel mundial compartan y establezcan estructuras similares que les permitan ejercer control real del riesgo.

García (2014) en su tesis afirma que “todas las medidas tomadas en este aspecto están delimitadas por una gestión administrativa permite mejorar el sistema financiero, en algunos países incluidos en el estudio mencionado anteriormente se puede evidenciar sólo hasta en el año 2010 se tenía la iniciativa de emitir normatividad sobre el tema de control de riesgo. Para el caso de Colombia, se ejerce control en lo relacionado con la gestión del riesgo, con muy similares parámetros de normatividad.”

Por otro lado, algunas de las entidades financieras, no cuentan en sus sistemas operativos con unidades especializadas de tratamiento de riesgo operacional, “Todos los demás supervisores tienen unidades especializadas que van desde departamentos sofisticados dotados de recursos hasta departamentos recientemente creados, varios países tienen unidades especializadas y logran un aporte de su experiencia a unidades generales de inspección” (Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas, 2014) .

La imagen favorable que se ha creado sobre la gestión del riesgo operacional en cuanto a las ventajas asociadas a dicho proceso, es compartida por la SFC. Ya que, considera que además del objetivo de estabilidad financiera, la gestión del riesgo operacional proporcionará en las distintas entidades un mejoramiento continuo, a partir del tratamiento controlado de los

riesgos identificados, de perfeccionar los procesos y controles, e incrementar la eficiencia a fin de lograr racionalizar la inversión, según Pinto G. y Leyva L. (2007).

3. Justificación

El riesgo operativo, es concebido como “la posibilidad que tiene una empresa u organización de incurrir en pérdidas de carácter financiero por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, procesos, tecnología, infraestructura y/o acontecimientos externos” (Serfinansa SAS, 2016).

Con la finalidad de determinar el perfil de riesgo operacional de la compañía A-Financiarte SAS y con esto la debilidad ante la materialización de ciertos eventos y poder adoptar medidas correctivas y de mitigación, se establece un método sistemático para la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de los riesgos asociados con cualquier actividad o proceso. (Banco Provincia, 2015). De esta manera, la correcta administración del riesgo operativo dentro de la compañía A-Financiarte, mejoraría en gran medida su competencia en relación con controles internos disminuyendo así la exposición a pérdidas por fallas en sus procesos.

De aquí surge la iniciativa de aplicar la matriz de riesgos operativos en la empresa A-Financiarte, proporcionando una metodología de análisis, evaluación de riesgos y el establecimiento a partir de distintos escenarios de los cambios que se pueden presentar en las variables que inciden en el nivel de exposición al riesgo.

4. Objetivos de la investigación

4.1 Objetivo general

- Evaluar la matriz de riesgos operativos a diseñar para la empresa A-FinanciarTE S.A.S, con el fin de prevenir su incidencia en los resultados de la compañía.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar las variables que impactan la empresa A-FinanciarTE S.A.S para establecer los niveles de riesgo operativo, a fin de evitar su ocurrencia.
- Diseñar la matriz de riesgos operativos que se ha de aplicar en la empresa A-FinanciarTE S.A.S, teniendo en cuenta las variables propias de su actividad.
- Elaborar un plan de mitigación de acuerdo con la matriz de riesgo operativo aplicada a la empresa A-FinanciarTE que permita la normal actividad operativa de la compañía.

5. Marco teórico

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

Es indispensable que las compañías desarrollen e implementen un sistema de gestión del riesgo operativo concebido como ‘la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos’, que les permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente el riesgo.

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

Es de suma importancia la implementación de la gestión de riesgo operacional que incluye la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de este riesgo que tiene aplicación en todas las actividades de la entidad. Se dispone la implementación de un sistema de gestión de riesgo operativo, que promueve el tratamiento homogéneo de la información, asignar claramente responsabilidades de administración.

Con la finalidad de determinar el perfil de riesgo operacional de la compañía, y con esto la debilidad ante la materialización de ciertos eventos y poder adoptar medidas correctivas y de mitigación, se establece un método sistemático para la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de los riesgos asociados con cualquier actividad o proceso. (Banco Provincia, 2015)

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

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

- Procurar que los riesgos operacionales existentes y los controles requeridos estén debidamente identificados, evaluados y alineados con la estrategia de riesgos establecidos por la organización. (Banco Provincia, 2015)

Para abarcar y comprender en gran medida el tema de investigación es necesario que algunos conceptos que se mencionarán a lo largo de la misma sean definidos con anticipación para garantizar una correcta contextualización, según la Superintendencia Financiera de Colombia, 2016.

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

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

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

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

5.1 Etapas de la administración del riesgo operativo

Identificación

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

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

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

Medición

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

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

- Determinar el perfil de riesgo inherente individual y consolidado.

Control

- Establecer la metodología con base en la cual se definan las medidas de control de los eventos de riesgo operativo.

- De acuerdo con la metodología establecida en la Circular, implementar las medidas de control sobre cada uno de los eventos de riesgo operativo.

- Determinar las medidas que permitan asegurar la continuidad del negocio.

- Estar en capacidad de determinar el perfil de riesgo residual individual y consolidado.

Monitoreo

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

5.2 Tipos de Riesgos Financieros

Dentro de los principales tipos de riesgos financieros se encuentran:

Riesgo de crédito: Son quizá, los más importantes porque afectan el activo principal: la cuenta colocaciones. Una política liberal de aprobación de créditos generada por contar con excesivos niveles de liquidez, y altos costos de captación, o por un relajamiento de la exigencia de evaluación de los clientes sujetos de crédito, ocasiona una alta morosidad.

Riesgo de mercado: Se da debido a las variaciones imprevistas de los precios de los instrumentos de negociación. Cada día se cierran muchas empresas y otras tienen éxito. Es la capacidad empresarial y de gestión la que permitirá ver el futuro y elegir productos de éxito para mantener la lealtad de los clientes, preservar la imagen y la confianza.

Riesgo de liquidez o fondeo: Se produce a consecuencia de continuas pérdidas de cartera, que deteriora el capital de trabajo. Un crecimiento desmesurado de las obligaciones también puede conducir al riesgo de pérdida de liquidez.

Riesgo operacional: Se entiende por riesgos de operación a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencias de eventos externos adversos. Es el riesgo de que los otros gastos necesarios para la gestión operativa de la Institución, tales como gastos de personal y generales, no puedan ser cubiertos adecuadamente por el margen financiero resultante. Un buen manejo del riesgo operativo, indica que vienen desempeñándose de manera eficiente.

La parte robusta de este proceso de investigación se centra en el riesgo operacional de la empresa comercial A-FinanciarTE. Teniendo en cuenta su modo de operación es imposible que las empresas estén exentas del riesgo, teniendo en cuenta que las pequeñas y medianas empresas (PYMES), tienen grandes probabilidades de desaparición, por ejemplo, en el 2014 se cancelaron 98.205 organizaciones productivas, es decir un aumento del 10,4% respecto al año 2013. “Beltrán, J (2015). Mercados financieros para micro y pequeñas empresas: oportunidades para su apalancamiento y crecimiento económico sostenible. Universidad Militar de Nueva Granada, Bogotá, Colombia”.

5.3 Procesos para la gestión del riesgo



Ilustración 1 . Procesos para la gestión del riesgo.

“Gestión de calidad (2017). Recuperado de: <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/5425-valoracion-del-riesgo-inherente-factores-importantes-a-tener-en-cuenta>”

A continuación la descripción de los procesos para la gestión del riesgo, mediante los cuales se puede aclarar el contexto de cada uno:

El **establecimiento del contexto** se divide en externo el cual incluye el ambiente social y cultural, político, legal, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo.

Por otro lado el contexto interno, incluye la gobernanza, estructura de la organización, funciones y responsabilidades. Así mismo las políticas, objetivos y las estrategias implementadas para lograrlos.

El **análisis del riesgo** se puede realizar con diversos grados de detalle, dependiendo del riesgo, el propósito del análisis y la información, datos y recursos disponibles. El análisis puede

ser cualitativo, semicuantitativo o cuantitativo, o una combinación de ellos, dependiendo de las circunstancias.

El propósito de la **evaluación del riesgo** es facilitar la toma de decisiones, basada en los resultados de dicho análisis, a acerca de cuáles riesgos necesitan tratamiento y la prioridad para la implementación del tratamiento. La evaluación del riesgo implica la comparación del nivel de riesgo observado durante el proceso de análisis y de los criterios del riesgo establecidos al considerar el contexto. Con base en esta comparación, se puede considerar la necesidad de tratamiento.

El **tratamiento del riesgo** ofrece diversas opciones para evitar el riesgo al decidir no iniciar o continuar la actividad que lo originó. Tomar o incrementar el riesgo para perseguir una oportunidad. Retirar la fuente de riesgo y por último, cambiar la probabilidad.

Los **procesos de monitoreo y revisión** de la organización deben comprender todos los aspectos del proceso para la gestión del riesgo con el fin de garantizar que los controles son eficaces y eficientes en el diseño y en la operación. Igualmente, obtener información adicional para mejorar la valoración del riesgo.

5.4 Medición del riesgo operacional

La medición de riesgo operacional se define por dos variables (frecuencia por impacto) el resultado del mismo debe ser cuantitativo para determinar su valor y para medir la probabilidad de ocurrencia de un evento de riesgo operativo se establecieron los siguientes criterios:

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

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

5.5 Impacto del evento

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.6 Escala de medición del riesgo operativo

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

Ilustración 2. Escala de valoración del riesgo.

“Castellanos N. (2012). Recuperado de: <https://javeriana.edu.co/biblos/tesis/riesgo/tesis49.pdf>”

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

5.6.1 Aplicación del control

- Preventivo: Si el control se aplica antes o al momento de iniciar un proceso.
- Correctivo: Si el control se aplica durante el proceso y permite corregir las diferencias que se encuentran
- Detectivo: Si el control se aplica cuando el proceso ha terminado
- Inexistente: Si no existe control

5.6.2 Periodicidad del control

- Permanente: El control se realiza durante todo el proceso, es decir, en cada actividad.
- Periódico: El control se realiza transcurridas un número de actividades o un tiempo determinado.
- Ocasional: El control se realiza en forma ocasional en un proceso. (Servicio nacional de riesgo, 2016)

5.7 Escala de valoración del riesgo (residual)

Valoración de los riesgos en cuanto a la metodología para calcular el riesgo residual, el cual es el nivel resultante del riesgo después de aplicar controles.

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

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

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

Ilustración 3. Valoración del riesgo (residual).

“SG-SST (2016). Recuperado de: <https://www.nueva-iso-45001.com/2016/09/sg-sst-analisis-evaluacion-riesgos>”

5.8 Monitoreo de los eventos de riesgo operativo

Por otro lado, el monitoreo de los eventos de riesgo operativo se realiza de manera periódica, se revisa el perfil de riesgo de cada entidad para asegurar que los riesgos residuales se encuentren en los niveles de aceptación establecidos y se establecen las siguientes medidas:

- Si el riesgo residual tiene una calificación de inaceptable se debe informar a la alta dirección, se requiere de acción inmediata.
- Si el riesgo residual tuvo una calificación de importante se debe informar a los subgerentes de área y se deben establecer planes para tratar el riesgo
- Si el riesgo residual tuvo una calificación de moderado de deben establecer puntos de control que permitan mitigarlo
- Si el riesgo residual tuvo una calificación de tolerable-aceptable no se requiere de ninguna acción adicional, el riesgo genera impactos bajos y estos son fácilmente remediados. (Servicio nacional de riesgo, 2016)

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

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

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

distintos riesgos

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

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

5.8.1 Riesgo inherente

Los factores de riesgo a considerar son:

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

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

Se valorará positivamente:

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

Se valorará negativamente:

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

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

Se valorará positivamente:

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

Se valorará negativamente:

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

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

Se valorará negativamente:

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

Las pérdidas operacionales deben estar ajustadas al volumen de actividad de la entidad.

Además, la posibilidad de sufrir pérdidas futuras elevadas aumenta en la medida que la entidad

sufra de vez en cuando pérdidas de gran tamaño. Es decir, si las pérdidas históricas por riesgo operacional sean muy grandes o muy volátiles el riesgo aumenta.

Se valorará positivamente:

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

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

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

Se valorará negativamente:

- Eventos puntuales de pérdida por riesgo operacional relevantes en el pasado reciente (tres años) (Banco de España, 2017)

5.9 Conceptos claves de la matriz de riesgo operativo (RO)

Conceptos claves para la definición de la matriz de riesgo operativo (RO), el objetivo principal es identificar los posibles riesgos que pueden afectar un negocio o una institución, cuantificar las repercusiones de la materialización de los mismos y elaborar un plan de contingencia que permita establecer los controles y acciones que pueden tomar una institución para llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz de riesgos operativos. (Palma Rodríguez, Carlos, 2017)

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

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

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

Según Palma Rodríguez C. (2017), en las especificaciones de la matriz, se debe determinar la probabilidad o viabilidad de que el riesgo se materialice y así se determina cual sería el impacto sobre las actividades diarias del negocio.

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

Tabla 1. Viabilidad de que el riesgo operativo se materialice en la empresa.

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

“Ariza L. & Castillo A. (2016). Recuperado de: Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas comerciales de factoraje (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia”

Tabla 2. Parámetros de viabilidad, frecuencia con la cual puede ocurrir el riesgo.

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

“Ariza L. & Castillo A. (2016). Recuperado de: Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas comerciales de factoraje (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia”

Tabla 3. Nivel de impacto del riesgo operativo en la empresa A-Financiarte SAS.

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

“Ariza L. & Castillo A. (2016). Recuperado de: Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas comerciales de factoraje (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia”

Tabla 4. Parámetros de impacto, repercusiones que afectarían a la empresa A-Financiarte SAS en caso de efectuarse los riesgos operativos.

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

“Ariza L. & Castillo A. (2016). Recuperado de: Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas comerciales de factoraje (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia”

Tabla 5. Impacto de exposición al cual se encuentra la empresa en sus diferentes niveles de impacto.

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

“Ariza L. & Castillo A. (2016). Recuperado de: Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas comerciales de factoraje (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia.”

Tabla 6. Parámetros de exposición, procedimientos que puedan mitigar los riesgos, controles para evitar que sucedan y planes de mitigación en caso de materializarse.

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

“Ariza L. & Castillo A. (2016). Recuperado de: Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas comerciales de factoraje (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia”

5.10 Estructura y clasificación del riesgo operativo

La matriz de Riesgo Operativo (RO) relaciona el nivel de riesgo de la entidad financiera con la exposición anticipada del riesgo, para esto utiliza variables cualitativas que son transformadas en variables cuantitativas y así poder determinar el riesgo, cuantificarlo, monitorearlo y mitigar el RO. (Palma Rodríguez, Carlos, 2017)

Estructura y clasificación de la matriz de riesgo operativo, aplicada a la empresa A-Financiarte SAS para la evaluación.

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

Ilustración 4. Estructura y clasificación de la matriz RO.

“Ariza L. & Castillo A. (2016). Recuperado de: Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas comerciales de factoraje (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia”

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

controles altamente inefectivos y no hay responsables. En la parte vertical se miden los parámetros de exposición.

Los colores indican las partes críticas y controladas dentro de la entidad. Verde indica que el riesgo está identificado, controlado y su exposición es casi nula. Rojo indica una alarma de la empresa con mucha exposición y debe ser atendida de inmediato. Los colores amarillo claro, mostaza y naranja y las letras B, C y D, indican situaciones de riesgo intermedio dentro de los procesos de la empresa, es necesario crear medidas de mitigación y control para estas áreas. Las letras A, B, C, D y E son consideradas evaluaciones que hacen las calificadoras de riesgos. Lo anterior, según Palma R. Carlos (2017).

Grados de calificación

AAA Nivel excelente.

AA Muy buen nivel.

A Buen Nivel.

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

Carlos Palma de Revistas Económicas, UCR (2017) afirma que gracias a las calificaciones se puede identificar la situación de la entidad financiera bancaria, es decir en el nivel de riesgo que posee asociado con la exposición a que enfrente y para lo cual debe elaborar una serie de medidas, para mitigar las posibles pérdidas a que se pueda enfrentar y así evitar repercusiones en los balances y estados financieros al cierre del período. La necesidad que las empresas posean instrumentos técnicos de la medicación del riesgo operativo es importante porque se utiliza para prepararse ante el impacto en caso de materializarse el riesgo. La matriz

de riesgo operativo, es el mecanismo con mayor seguridad, eficiencia, solvencia y supervisión de la gestión en todo tipo de empresas.

5.11 Elaboración del plan de mitigación

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

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

Tabla 7. Estructura plantilla de riesgos, formato de evento, descripción e impacto o consecuencias de los diferentes RO.

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

“Ariza L. & Castillo A. (2016). Recuperado de: Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas comerciales de factoraje (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia”

Tabla 8. Impacto y probabilidad inherente del evento de riesgo analizado para la empresa.

IMPACTO INHERENTE			PROBABILIDAD INHERENTE		
DyDA	PIP	APEyE	DyDA	PIP	APEyE
NA	4	3	NA	C	D

“Ariza L. & Castillo A. (2016). Recuperado de: Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas comerciales de factoraje (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia”

Impacto y probabilidad inherente:

- DyDA: Daño y destrucción de activos
- PIP: Perdida de imagen pública
- APEyE: Administración de procesos, ejecución y entrega

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

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

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

Clasificación del control:

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

Tipo de control

- Automático: completamente sistematizado.
- Manual soportado Ti: tecnología informática, manejada por personal.
- Manual: manejado en su totalidad por personal.

CONSOLIDADO DE MITIGANTES PREVENTIVOS (CONTROLES Y OTROS MITIGANTES)								
NOMBRE DEL CONTROL	CLASIFICACIÓN DEL CONTROL	TIPO DE CONTROL	MITIGA PROBABILIDAD EN:			EFECTIVIDAD DEL CONTROL	PROBABILIDAD INHERENTE	PROBABILIDAD RESIDUAL
			PIP	APEyE	IAyPS			
Registrar el inventario documental a través de una base de datos para determinar la fecha de recepción de la información y los plazos de respuestas.	Detectivo preventivo	Manual	PIP	APEyE	IAyPS	SI	4	3

Ilustración 5. Estructura consolidado de controles mitigantes preventivos.

“Ariza L. & Castillo A. (2016). Recuperado de: Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas comerciales de factoraje (tesis de pregrado). Universidad

- La probabilidad inherente hace referencia en términos de probabilidad:

A-1

B-2

C-3

D-4

E-5

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

mitigantes preventivos

A-1

B-2

C-3

D-4

E-5

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

6. Resultados

Al evaluar la matriz de riesgo operacional, aplicada en la empresa A-Financiarte SAS, durante el período de febrero a mayo de 2019, se tuvieron en cuenta para análisis de los diferentes escenarios de impacto, tres (3) tipos de evento de riesgo que de acuerdo a la operación de la empresa, pueden afectar de manera significativa el funcionamiento y rentabilidad de la misma. La matriz estuvo compuesta por los escenarios de riesgo en la fila superior y el nivel de impacto/puntuación en la columna izquierda.

De los resultados recopilados, se muestra el impacto de cada escenario en los eventos de riesgo, el detalle del riesgo evidenciado y sus respectivos controles mitigantes.

En la siguiente tabla, se observan los tres (3) escenarios planteados (daño y destrucción de archivos; pérdida de imagen pública; administración de procesos ejecución y entrega) y su impacto en caso de ocurrencia, donde el nivel cinco (5) es el más grave de los impactos (catastrófico) y el nivel 1 no afecta gravemente la operación de la empresa A-Financiarte SAS.

Tabla 9. Escenarios de impacto de las variables de riesgo detectadas para la operatividad de la empresa.

Escenarios de riesgo / Impacto	ESCENARIOS DE IMPACTO			
	No.	Daño y destrucción de Activos	Pérdida de Imagen Pública	Administración de procesos, ejecución y entrega
Catastrófico	5	Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales y otros acontecimientos.	Repercusiones gubernamentales a nivel político y pérdida de confianza del público.	Afectación en el cronograma establecido para uno o más de los objetivos primarios, generando una ampliación en las fechas para el cumplimiento de los mismos.
Mayor	4	Falta de medidas de seguridad físicas en los sitios neurálgicos de la entidad	Reportaje en múltiples medios y noticiarios en TV nacional por más de un día.	Se reciben múltiples quejas por mala gestión o faltas en la prestación del servicio de la entidad.
Moderado	3	Falta de políticas, normas y procedimientos, para el adecuado manejo y mantenimiento de los diferentes equipos, por parte de los usuarios.	Artículos en prensa, televisión, internet, es decir, divulgación significativa por un día máximo.	Afectación en el cronograma establecido para uno o varios de los objetivos secundarios, generando una ampliación en las fechas para el cumplimiento de los mismos.
Menor	2	Daños superficiales a la estructura física de la empresa.	Circulaciones por internet y propaganda menor.	Efecto menor en el alcance de los objetivos. Quejas: Se recibieron quejas por demoras en la prestación del servicio de la entidad fácilmente solucionables.
Insignificante	1	Pérdida de información no relevante para la empresa y sus clientes.	Propaganda menor.	Efecto menor en el alcance de los objetivos. No genera quejas.

“Ariza L. & Castillo A. (2016). Recuperado de: Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas comerciales de factoraje (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia”.

Tabla 10. Evento de riesgo (Respuestas tardías a peticiones y/ solicitudes), descripción del riesgo e impactos y/o consecuencias.

IMPACTO INHERENTE	PROBABILIDAD INHERENTE
--------------------------	-------------------------------

EVENTO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO RIESGO /CAUSAS	IMPACTOS/CONSECUENCIAS	DyD	PI	APEy	DyD	PI	APEy
			A	P	E	A	P	E
Respuestas tardías a peticiones y/o solicitudes	La compañía no cuenta con óptimas fuentes de comunicación lo que retrasa el acceso a la información y conlleva a respuestas no oportunas.	Se transmite información negativa sobre el cumplimiento y agilidad de los procesos en la empresa mediante el voz a voz y redes sociales. Los clientes pierden el interés en tramitar con la empresa.	NA	4	3	NA	C	D

“Ariza L. & Castillo A. (2016). Recuperado de: Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas comerciales de factoraje (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia.”

Tabla 11. Control mitigante (Respuestas tardías a peticiones y/ solicitudes), control sugerido para dicho evento de riesgo.

NOMBRE DEL CONTROL	CLASIFICACIÓN DEL CONTROL	TIPO DE CONTROL	MITIGA			EFECTIVIDAD DEL CONTROL
			PROBABILIDAD EN:			
Registrar el inventario documental a través de una base de datos para determinar la fecha de recepción de la información y los plazos de respuestas.	Detectivo preventivo	Manual	PIP	APEyE	IAyPS	SI

“Ariza L. & Castillo A. (2016). Recuperado de: Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas comerciales de factoraje (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia.”

Tabla 12. Evento de riesgo (Falta de documentación de las CxC), descripción del riesgo e impactos y/o consecuencias.

EVENTO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO RIESGO /CAUSAS	IMPACTOS/CONSECUENCIAS	IMPACTO INHERENTE			PROBABILIDAD INHERENTE		
			DyDA	PIP	APEyE	DyDA	PIP	APEyE
Falta de Documentación de las cuentas por Cobrar	No tener manual de procesos y procedimiento definidos. No tener manuales de funciones.	Afectación en el cronograma establecido para uno o varios de los objetivos primarios, generando una ampliación en las fechas para el cumplimiento de los mismos.	NA	1	5	NA	A	D

“Ariza L. & Castillo A. (2016). Recuperado de: Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas comerciales de factoraje (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia”

Tabla 13. Controles mitigantes (Falta de documentación de las CxC), controles sugeridos para dicho evento de riesgo.

NOMBRE DEL CONTROL	CLASIFICACIÓN DEL CONTROL	TIPO DE CONTROL	MITIGA PROBABILIDAD EN:			EFECTIVIDAD DEL CONTROL
			PIP	APEyE	IAyPS	
Realizar un levantamiento de procesos para garantizar la estandarización de las actividades a llevar a cabo logrando un trabajo estable con calidad.	Preventivo	Manual TI	PIP	APEyE	IAyPS	SI
Implementación de listas de comprobación con al menos dos filtros dentro de la dependencia.	Preventivo	Manual TI	PIP	APEyE	IAyPS	SI

“Ariza L. & Castillo A. (2016). Recuperado de: Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas comerciales de factoraje (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia.”

Tabla 14. Evento de riesgo (Facturas diligenciadas con información inconsistente), descripción del riesgo e impactos y/o consecuencias.

EVENTO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO RIESGO /CAUSAS	IMPACTOS/CONSECUENCIAS	IMPACTO INHERENTE			PROBABILIDAD INHERENTE		
			DyDA	PIP	APEyE	DyDA	PIP	APEyE
Facturas diligenciadas con información inconsistente	Falta de entrenamiento e inducción. Negligencia u omisión del funcionario. Falta de monitoreo permanente.	Interrupción de las actividades y problemas del sistema presentaría procedimientos para áreas claves, actualizaciones periódicas.	NA	1	3	NA	A	D

“Ariza L. & Castillo A. (2016). Recuperado de: Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas comerciales de factoraje (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia”

Tabla 15. Controles (Facturas diligenciadas con información inconsistente), controles sugeridos para dicho evento de riesgo.

NOMBRE DEL CONTROL	CLASIFICACIÓN DEL CONTROL	TIPO DE CONTROL	MITIGA PROBABILIDAD EN:			EFFECTIVIDAD DEL CONTROL
Implementación de manuales de funciones y grado de responsabilidad asumido por cada funcionario en su área.	Preventivo	Manual TI	PIP	APEyE	IAyPS	SI
Efectuar capacitaciones continuas a partir de debilidades detectadas en el área.	Detectivo preventivo	Manual TI	PIP			SI

“Ariza L. & Castillo A. (2016). Recuperado de: Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas comerciales de factoraje (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia.”

Del evento de riesgo 1 (respuestas tardías a peticiones y/o solicitudes), se obtuvo que el impacto inherente significativo (nivel 4) en el escenario de pérdida de imagen pública y nivel (3) moderado en la administración de procesos ejecución y entrega. Produciría transmisión de información negativa sobre el cumplimiento y agilidad de los procesos en la empresa mediante el voz a voz y redes sociales. Por el cual, los clientes pierden el interés en tramitar con la empresa.

El control establecido para mitigar este impacto fue registrar el inventario documental a través de una base de datos para determinar la fecha de recepción de la información y los plazos de respuestas. Con el fin de agilizar los procesos y llevar un seguimiento periódico de los mismos. Este control es clasificado como detectivo preventivo, es decir, se aplica al finalizar el proceso y se realiza de manera manual, no automatizado.

Del evento de riesgo 2 (falta de documentación de las cuentas por cobrar), arrojó que el impacto es insignificante (nivel 1) en el escenario de pérdida de imagen pública mientras que fue catastrófico (nivel 5) para la administración de procesos ejecución y entrega. Ya que, afectó el cronograma establecido para los objetivos primarios, generando una ampliación en las fechas para el cumplimiento de los mismos.

Se establecieron dos controles para mitigar este evento de riesgo, los dos son de tipo preventivo, es decir, se aplican antes de iniciar el proceso y son utilizados por el sistema y manualmente en partes iguales.

Del evento de riesgo 3 (facturas diligenciadas con información inconsistente), se observó que el impacto es insignificante (nivel 1) en el escenario de pérdida de imagen pública

mientras que fue moderado (nivel 3) para la administración de procesos ejecución y entrega. Ya que, produce interrupción de las actividades y genera problemas en el sistema, lo cual presentaría fallas en los procedimientos para áreas claves y se recibieron quejas por demoras en la prestación del servicio de la entidad fácilmente solucionables.

Se establecieron dos controles para mitigar este evento de riesgo, donde el primero (Implementación de manuales de funciones y grado de responsabilidad asumido por cada funcionario en su área), es preventivo y mitiga el impacto en los 3 escenarios mientras que el segundo (Efectuar capacitaciones continuas a partir de debilidades detectadas en el área), es detectivo preventivo y mitiga el impacto en el escenario de pérdida de imagen pública.

7. Conclusiones

La matriz de riesgo operacional aplicada para la evaluación de los riesgos inherentes en la empresa A-Financiarte SAS, durante el período de enero a mayo del año 2019, con el fin de prevenir su incidencia en los resultados de la compañía. Se tomó del proyecto de grado “Ariza, L & Castillo, A. (2016). Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas comerciales de factoraje (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia. De dicho análisis, se llegó a las siguientes conclusiones:

Las variables más importantes que se determinaron para la empresa y su nivel de impacto en caso de materializarse. Afectaría de manera significativa el funcionamiento operativo de la misma. Ya que daños o pérdida de los activos, imagen pública negativa y fallas en la administración de procesos, su ejecución y retardos en las entregas conllevaría a errores irreparables de frente al cliente.

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

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

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

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

8. Recomendaciones

Se sugiere para la empresa A-Financiarte S.A.S, la estructuración de un manual de procesos claro y conciso que permita estandarizar las actividades llevadas a cabo. Con el fin de evitar reproceso, por falta de claridad en la información. Así mismo, especificar las actividades en el manual de funciones para los diferentes cargos, haciendo énfasis en los controles que se deben manejar para cada uno.

Es aconsejable para la empresa A-Financiarte S.A.S, la implementación en su operatividad de un plan de sistematización en sus procesos, es decir, promover el apoyo de las herramientas tecnológicas. De manera que se pueda disminuir el error humano y evidenciar las alarmas oportunas para controlar el manejo de la recepción, diligenciamiento y aval de los trámites para dar respuesta oportuna a los clientes.

Se propone para la empresa, realizar capacitaciones con mayor frecuencia e información de calidad que garantice que tanto el personal como los sistemas de la misma, están alineados en pro de las estrategias y controles establecidos para los distintos eventos de riesgo operativo.

9. Bibliografía

- Acevedo, M. C., & Ossa, J. A. (2010). Elements in the strengthening of SME's world production in Colombia from the organization and its policies. *EBSCOT HOST*, 107-131.
- Ariza, L & Castillo, A. (2016). Modelo estándar para la gestión de riesgo operacional en empresas comerciales de factoraje (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia
- Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas. (2014). México D.F.
- BANCA PARA EMPRESAS. (29 de JULIO de 2013). *BANCA PARA EMPRESAS*. Obtenido de <http://www.bancaparaempresas.com/por-que-el-factoring-es-una-de-las-actividades-financieras-menos-afectadas-por-la-crisis/>
- Banco de España. (2017). *Guía para la elaboración de la matriz de riesgos*. Obtenido de http://www.bde.es/f/webbde/INF/MenuVertical/Supervision/transparencia/ficheros/Guia_para_la_elaboracion_de_la_matriz_de_risgos_ESP.PDF
- Banco Provincia. (2015). *Sistema de gestión del sistema operacional*. Obtenido de http://www.riesgooperacional.com/docs/sistema_de_gestion_de_RO.pdf
- BANCO PROVINCIA. (2016). *Sistema de gestión del sistema operacional*. Obtenido de http://www.riesgooperacional.com/docs/sistema_de_gestion_de_RO.pdf
- Cámara de comercio de Bogotá. (Octubre de 2016). *Crecimiento del emprendimiento en Colombia*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-Cree-su-empresa/2016/Octubre/Crecimiento-del-emprendimiento-en-Colombia>
- CARMONA MUÑOZ, D., & CHAVES, J. (Enero/Junio de 2015). *SciElo*. Obtenido de http://www.sci.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2248-60462015000100002&lng=es&nrm=iso
- COLTEFINANCIERA. (15 de FEBRERO de 2016). *COLTEFINANCIERA*. Obtenido de <http://www.coltefinanciera.com.co/noticias-corporativas/595-factoring-es-liquidez-y-oportunidad-para-la-pymes-regulacion-es-la-clave>
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2004).

- DEFINANZAS.COM. (27 de ABRIL de 2015). *DEFINANZAS.COM*. Obtenido de <http://definanzas.com/factoring-con-recurso-y-sin-recurso/>
- Deloitte. (2004).
- Editorial Aguasclaras S.A. (29 de Junio de 2014). *El Nuevo Día*. Obtenido de <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/especiales/negocios/223784-factoring-una-alternativa-de-financiacion-para-pymes>
- García, N. M. (2014). *LA IMPORTANCIA DE LA IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS OPERATIVOS EN ENTIDADES FINANCIERAS DE COLOMBIA*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13195/martinez%20garcia%20nayiber%202500977.pdf;jsessionid=5E4A046943817859F4BF0A26853F1D0C?sequence=1>
- García N. (2014). La importancia de la identificación de los riesgos operativos en una entidad financiera en Colombia (Tesis de posgrado). Universidad de Nueva Granada. Bogotá, Colombia
- Herrera, C. (1998). Fuentes de Financiamiento. *Sicco*, Pág 54.
- Infactoring. (13 de marzo de 2014). *Blog proyecto Infactoring*. Recuperado el 4 de abril de 2016, de <http://proyectoinfactoring.blogspot.com.co/p/historia-factoring.html>
- Jensen, M. y. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.
- L., P. G. (2007).
- Leyla Castillo, J. A. (2008). Factoring: Fortalecimiento de los Mecanismos. *SEMANA ECONÓMICA*, 2, 3.
- Leyva, L. P. (2006). Administración del riesgo operacional en Colombia. 2.
- Leyva, L. P. (Marzo de 2008). Administración del riesgo operacional en Colombia. 2.
- Mazzeo, J. V. (2012). *Bdigital*. Recuperado el 12 de marzo de 2016, de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5156/mazzeofactoringliquidezparalasempresas.pdf
- Moreno, P. (2007). *Administración financiera del Capital de Trabajo*. Ecasa.

- Nuñez Estrada, H. (2015). La gestión del ahorro. El financiamiento en Mexico. Tendencia para finales del siglo. *Gestión y estrategia Universidad Autónoma Metropolitana*, Pág 32.
- Palma Rodríguez, Carlos. (2017). *¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo?* *Ciencias Económicas 29-No. 1: 2011 / 629-635 / ISSN: 0252-9521*. Obtenido de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7061/6746>
- Rodriguez carrizosa, I. (21 de Noviembre de 2013). *La República*. Recuperado el 8 de marzo de 2016, de http://www.larepublica.co/finanzas/las-pyme-dejan-de-usar-el-factoring-por-desconocimiento-y-altos-costos_83516
- Ross, S. (1973). The economic theory of agency: the principal's problem. *The American Economic Review*, 134-179.
- Sánchez, C. J. (2011). *Factoraje Financiero como medio de Financiamiento en las pymes*. Xalapa-Enríquez.
- Serfinansa SAS. (2016). *SERFINANSA COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO*. Obtenido de <https://www.serfinansa.com.co/relacioninversionistas/gobiernocorporativo/buengobierno/clasificacionriesgos>
- Servicio nacional de riesgo. (2016). *Instructivo para identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos operacionales*. Obtenido de www.senasa.gov.cr/senasa/sitio/files/120313060756.doc
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2016). *Capítulo XXII Reglas Relativas a la Administración del Riesgo Operativo*. Obtenido de https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile21020&downloadname=ance048_06.rtf

Anexo. Cámara de Comercio de A-Financiarte S.A.S



**CAMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA
A-FINANCIARTE S.A.S**

Fecha expedición: 2019/02/19 - 15:51:16 **** Recibo No. S000204503 **** Num. Operación. 01-CAJAPAO-20190219-0043
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V
CODIGO DE VERIFICACIÓN wFub7JcQAG

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL O DE INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS.

Con fundamento en las matrículas e inscripciones del Registro Mercantil,

CERTIFICA

NOMBRE, SIGLA, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO

NOMBRE o RAZÓN SOCIAL: A-FINANCIARTE S.A.S
ORGANIZACIÓN JURÍDICA: SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
CATEGORÍA : PERSONA JURÍDICA PRINCIPAL
NIT : 901256090-0
ADMINISTRACIÓN DIAN : BARRANCABERMEJA
DOMICILIO : BARRANCABERMEJA

MATRÍCULA - INSCRIPCIÓN

MATRÍCULA NO : 115422
FECHA DE MATRÍCULA : FEBRERO 18 DE 2019
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2019
FECHA DE RENOVACION DE LA MATRÍCULA : FEBRERO 18 DE 2019
ACTIVO TOTAL : 4,000,000.00
GRUPO NIIF : GRUPO III - MICROEMPRESAS

UBICACIÓN Y DATOS GENERALES

DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL : CALLE 56 NO. 20-50
BARRIO : TORCOROMA
MUNICIPIO / DOMICILIO: 68081 - BARRANCABERMEJA
TELÉFONO COMERCIAL 1 : 3002872432
TELÉFONO COMERCIAL 2 : NO REPORTÓ
TELÉFONO COMERCIAL 3 : NO REPORTÓ
CORREO ELECTRÓNICO No. 1 : afinanciarte@gmail.com

DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL : CALLE 56 NO. 20-50
MUNICIPIO : 68081 - BARRANCABERMEJA
BARRIO : TORCOROMA
TELÉFONO 1 : 3002872432
CORREO ELECTRÓNICO : afinanciarte@gmail.com

NOTIFICACIONES A TRAVÉS DE CORREO ELECTRÓNICO

De acuerdo con lo establecido en el artículo 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, **SI AUTORIZO** para que me notifiquen personalmente a través del correo electrónico de notificación : afinanciarte@gmail.com

CERTIFICA - PEQUEÑA EMPRESA JOVEN

QUE EL MATRICULADO TIENE LA CONDICIÓN DE PEQUEÑA EMPRESA JOVEN DE ACUERDO CON LO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 2 DE LA LEY 1780 DE 2016.

CERTIFICA - ACTIVIDAD ECONÓMICA

ACTIVIDAD PRINCIPAL : K6499 - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO FINANCIERO, EXCEPTO LAS DE SEGUROS Y PENSIONES N.C.P.
ACTIVIDAD SECUNDARIA : M7020 - ACTIVIDADES DE CONSULTORIA DE GESTIÓN
OTRAS ACTIVIDADES : N8299 - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO DE APOYO A LAS EMPRESAS N.C.P.

CERTIFICA - CONSTITUCIÓN

POR DOCUMENTO PRIVADO DEL 14 DE FEBRERO DE 2019 DE LA ASAMBLEA CONSTITUTIVA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE



**CAMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA
A-FINANCIARTE S.A.S**

Fecha expedición: 2019/02/19 - 15:51:18 **** Recibo No. S000204503 **** Num. Operación. 01-CAJAPAO-20190219-0043
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V
CODIGO DE VERIFICACIÓN wFub7JcQAG

COMERCIO BAJO EL NÚMERO 25788 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 18 DE FEBRERO DE 2019, SE INSCRIBE : LA CONSTITUCIÓN DE PERSONA JURIDICA DENOMINADA A-FINANCIARTE S.A.S.

CERTIFICA - VIGENCIA

VIGENCIA: QUE EL TÉRMINO DE DURACIÓN DE LA PERSONA JURÍDICA ES INDEFINIDO.

CERTIFICA - OBJETO SOCIAL

OBJETO SOCIAL: ARTICULO 2. LA SOCIEDAD TENDRA COMO OBJETO PRINCIPAL, OUTSOURCING PRESTADOR DE SERVICIOS CREDITICIOS POR LA MODALIDAD DE LIBRANZA (DESCUENTO DE NOMINA), A EMPLEADOS PUBLICOS Y PENSIONADOS DE PAGADURIAS PUBLICAS Y PRIVADAS, COMO TENDREMOS CONVENIOS CON DIFERENTES ENTIDADES FINANCIERAS, BANCOS Y COOPERATIVAS, SE TENDRA EN CUENTA SI LA ENTIDAD FINANCIERA TIENE CONVENIO CON LA PAGADURIA DEL SOLICITANTE Y CUANTO SE LE PUEDE PRESTAR DEPENDIENDO DE LA CAPACIDAD DEL DESPRENDIBLE DE PAGO. EL CREDITO SERA TRAMITADO POR DONDE SEA MAS CONVENIENTE DEPENDIENDO DEL SCORE O PUNTAJE DE SU DATACREDITO (SI ESTA MAL REPORTADO, O, TIENE BUENAS CALIFICACIONES), SE TENDRA EN CUENTA LA NECESIDAD Y/O EL PROBLEMA DEL CLIENTE, YA QUE LOS BANCOS NO PRESTAN A REPORTADOS, PERO LAS COOPERATIVAS SI (TENIENDO EN CUENTA SUS POLITICAS). SEREMOS UNA EMPRESA MEDIADORA DE CREDITOS INICIALMENTE, MAS NO SEREMOS ENTIDAD FINANCIERA, NUESTRA PRINCIPAL FUENTE DE INGRESOS SERAN LAS COMISIONES Y BONIFICACIONES QUE GANEMOS POR LA CONSECUION Y FINALIZACION DE LOS CREDITOS. NUESTRA COMPETENCIA SERAN LOS ASESORES EXTERNOS, TAMBIEN CONOCIDOS COMO FREELANCE, PERO LA IDEA PRINCIPAL SERA ATRAERLOS PARA QUE TRABAJEN CON NOSOTROS, QUE COLOQUEN LOS CREDITOS A TRAVES DE NOSOTROS Y NO DIRECTAMENTE CON LA ENTIDAD FINANCIERA, ASI NO TENDRIAMOS TANTA COMPETENCIA Y GANARIAMOS CIERTO PORCENTAJE DE LAS COMISIONES PAGADAS. NUESTROS CLIENTES POTENCIALES SERAN LOS EMPLEADOS PUBLICOS Y PENSIONADOS DE PAGADURIAS PUBLICAS Y PRIVADAS PRINCIPALMENTE QUE SE ENCUENTREN REPORTADOS, PORQUE LAS COMISIONES QUE PAGAN LAS COOPERATIVAS SON MAS ALTAS QUE LAS QUE PAGAN LOS BANCOS. EL OUTSOURCING ES LA CONTRATACION QUE UNA EMPRESA REALIZA CON UN PROVEEDOR DE SERVICIOS EXTERNOS PARA LA REALIZACION DE TAREAS O FUNCIONES QUE NECESITA PARA SU FUNCIONAMIENTO, PERO NO SON MEDULARES, ES DECIR, NO TIENEN INFLUENCIA DIRECTA EN LA CONSTRUCCION DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE ELLA. SE CARACTERIZA POR TENER MAYORES CONOCIMIENTOS EN EL AREA ESPECIALIZADA QUE BRINDA, QUE LA QUE TIENE DICHA EMPRESA (EL BANCO NO SE CENTRA EN NINGUN PRODUCTO ESPECIFICO, LE DA IMPORTANCIA A TODOS LOS PRODUCTOS DE SU PORTAFOLIO, NOSOTROS POR EL CONTRARIO NOS ENFOCAREMOS EN CREDITOS POR LIBRANZA), LO QUE PERMITE OFRECER SERVICIOS CON MAYOR CALIDAD EN LOS PROCESOS Y A MENOR TIEMPO, PERO QUE PARA LA EMPRESA REPRESENTA UN COSTO MAS BAJO (YA QUE NO PAGARAN SALARIOS, NI PRESTACIONES, SOLO COMISIONES) QUE SI LO REALIZARA EL CLIENTE POR SI MISMO. ENTONCES, CUANDO DE OUTSOURCING HABLAMOS, NOS REFERIMOS A UNA MODALIDAD QUE TIENE LA CAPACIDAD DE POTENCIALIZAR LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS QUE LOS CONTRATAN. OTRA PALABRA QUE NOS SERA CLAVE PARA LA FACIL COMPRESION DE ESTE NUEVO PROYECTO SERA: LIBRANZA. ¿QUE ES UN CREDITO POR LIBRANZA ES UN MECANISMO DE RECAUDO DE CARTERA EN DONDE EL DEUDOR AUTORIZA A SU ENTIDAD EMPLEADORA A DESCONTAR DE SU NOMINA MENSUAL O QUINCENAL UNA SUMA DETERMINADA PARA APLICAR A LA CANCELACION DE SUS OBLIGACIONES ANTE UNA ENTIDAD FINANCIERA, Y LA ENTIDAD EMPLEADORA SE COMPROMETE A ENTREGAR DICHAS SUMAS A LA ENTIDAD FINANCIERA EN UN PLAZO PREVIAMENTE CONVENIDO. EN POCAS PALABRAS, ANTES QUE EL CLIENTE RECIBA SU PAGO, YA SE HABRA DESCONTADO DE SU SALARIO Y CONSIGNADO EL PAGO DE LA CUOTA A LA ENTIDAD CON LA QUE SE REALIZO EL TRAMITE FINANCIERO. • CONSEGUIR CLIENTES QUE SEAN EMPLEADOS PUBLICOS O PENSIONADOS. • ASESORIA FINANCIERA. • VALIDACION DE DATOS. • ELECCION DE LA ENTIDAD FINANCIERA POR DONDE SE TRAMITARA EL CLIENTE TENIENDO EN CUENTA SUS NECESIDADES Y PROBLEMAS FINANCIEROS. • FIRMAS Y RECOLECCION DE PAPELERIA PARA EL OTORGAMIENTO DEL CREDITO. • ENVIOS DE PAPELERIA A DICHA ENTIDAD FINANCIERA. • SI EL CASO EXIGIERA COMPRA DE CARTERA O NEGOCIACION DE SANEAMIENTO A CARTERAS EN MORA O CASTIGADAS, NUESTRA FUNCION SERIA AYUDAR AL CLIENTE A SOLICITAR LAS CERTIFICACIONES DE DEUDA. • SOLICITUD DE PAZ Y SALVOS. • ACOMPAÑAMIENTO EN TODO EL PROCESO HASTA EL FINAL DEL CREDITO QUE ES EL DESEMBOLSO. A-FINANCIARTE SE DEDICARA A LA CONSECUION DE CLIENTES QUE SEAN TRABAJADORES PUBLICOS Y PENSIONADOS CON LA CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO, ES DECIR, QUE TENGAN DISPONIBLE EL 50% DE SU SALARIO Y DE NO SER ASI, LA CAPACIDAD DE COMPRA DE CARTERA (QUE EL SALDO DE LA CARTERA SEA INFERIOR AL QUE SE LE VA A PRESTAR). ASI MISMO PODRA ASOCIARSE, CONSOCIARSE Y PARTICIPAR EN UNIONES TEMPORALES CON OTRAS PERSONAS PARA DESARROLLAR PROPIAS DE SU OBJETO, COMPRAR Y ADMINISTRAR DIRECTAMENTE O POR MEDIO DE TERCEROS TODA CLASE DE EXCEDENTES Y /O TODA CLASE DE REMATES EN GENERAL. PARA EL DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL LA SOCIEDAD PODRA SIN RESERVAR Y NI LIMITACION ALGUNA REALIZAR ACTOS U OPERACIONES Y CELEBRAR TODA CLASE DE CONTRATOS O NEGOCIOS PREVISTOS EN LAS DISPOSICIONES LEGALES NACIONALES O INTERNACIONALES O DERIVADOS DEL EJERCICIO DE LA AUTONOMIA DE LA VOLUNTAD TENDIENTES AL CUMPLIMIENTO DEL OBJETO DE LA EMPRESA O QUE RESULTAREN CONVENIENTES AL INTERES SOCIAL TALES COMO: PROVEER, CREAR, FUNDAR, COMPRAR FABRICAS, ALMACENES, AGENCIAS, DEPOSITOS O ESTABLECIMIENTOS, EXPLOTAR MARCAS, NOMBRES COMERCIALES, PATENTES, TODA CLASE DE TITULOS VALORES Y DEMAS. ASI MISMO, PODRA REALIZAR CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD ECONOMICA LICITA TANTO EN COLOMBIA COMO EN EL EXTRANJERO. LA SOCIEDAD PODRA LLEVAR A CABO, EN GENERAL TODAS LAS OPERACIONES, DE CUALQUIERA QUE SEA, RELACIONADO CON EL OBJETO MENCIONADO, ASI COMO CUALQUIER ACTIVIDAD SIMILAR, CONEXA O COMPLEMENTARIA O QUE PERMITAN FACILITAR O DESARROLLAR EL COMERCIO O LA INDUSTRIA DE LA



**CAMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA
A-FINANCIARTE S.A.S**

Fecha expedición: 2019/02/19 - 15:51:19 **** Recibo No. S000204503 **** Num. Operación. 01-CAJAPAO-20190219-0043
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENUENVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V
CODIGO DE VERIFICACIÓN wFub7JcQAG

SOCIEDAD. TODAS LAS DEMAS INHERENTES AL DESARROLLO DEL OBJETO SOCIAL.

CERTIFICA - CAPITAL

TIPO DE CAPITAL	VALOR	ACCIONES	VALOR NOMINAL
CAPITAL AUTORIZADO	100.000.000,00	100.000,00	1.000,00
CAPITAL SUSCRITO	4.000.000,00	4.000,00	1.000,00
CAPITAL PAGADO	4.000.000,00	4.000,00	1.000,00

CERTIFICA - SITUACIONES DE CONTROL Y GRUPOS EMPRESARIALES

POR DOCUMENTO PRIVADO DEL 14 DE FEBRERO DE 2019 SUSCRITO POR EL ACCIONISTA UNICO CONTROLANTE, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 25789 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 18 DE FEBRERO DE 2019, SE COMUNICÓ QUE SE HA CONFIGURADO UNA SITUACION DE CONTROL:

SITUACION DE CONTROL SUBORDINADA POR EL ACCIONISTA UNICO PERSONA NATURAL.

**** EMPRESA MATRIZ / CONTROLANTE :** VARGAS MIRANDA SHIRLEY LEONOR

SITUACION DE CONTROL

IDENTIFICACION : 1096235539

MUNICIPIO : 68081 - BARRANCABERMEJA

PAIS : Colombia

CIIU : K6499 - Otras actividades de servicio financiero, excepto las de seguros y pensiones n.c.p.

CIIU : M7020 - Actividades de consultoria de gestion

CIIU : N8299 - Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.

FECHA DE CONFIGURACION DE LA SITUACIÓN : 2019-02-18

**** EMPRESA SUBORDINADA / CONTROLADA :** A-FINANCIARTE S.A.S

MUNICIPIO : BARRANCABERMEJA

PAIS : Colombia

CERTIFICA - REPRESENTACIÓN LEGAL

REPRESENTANTE LEGAL: ARTICULO 28. LA REPRESENTACION LEGAL DE LA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA ESTARA A CARGO DE UNA PERSONA NATURAL O JURIDICA, ACCIONISTA O NO, QUIEN TENDRA UN SUPLENTE, DESIGNADO POR LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

CERTIFICA

REPRESENTANTES LEGALES - PRINCIPALES

POR DOCUMENTO PRIVADO DEL 14 DE FEBRERO DE 2019 DE ASAMBLEA CONSTITUTIVA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 25788 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 18 DE FEBRERO DE 2019, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
REPRESENTANTE LEGAL	VARGAS MIRANDA SHIRLEY LEONOR	CC 1,096,235,539

CERTIFICA - FACULTADES Y LIMITACIONES

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: ARTICULO 29. LA SOCIEDAD SERA GERENCIADA, ADMINISTRADA Y REPRESENTADA LEGALMENTE ANTE TERCEROS POR EL REPRESENTANTE LEGAL, QUIEN NO TENDRA RESTRICCIONES DE CONTRATACION POR RAZON DE LA NATURALEZA NI DE LA CUANTIA DE LOS ACTOS QUE CELEBRE. POR LO TANTO, SE ENTENDERA QUE EL REPRESENTANTE LEGAL PODRA CELEBRAR O EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS COMPRENDIDOS EN EL OBJETO SOCIAL O QUE SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON LA EXISTENCIA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD. EL REPRESENTANTE LEGAL SE ENTENDERA INVESTIDO DE LOS MAS AMPLIOS PODERES PARA ACTUAR EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS EN NOMBRE DE LA SOCIEDAD, CON EXCEPCION DE AQUELLAS FACULTADES QUE, DE ACUERDO CON LOS ESTATUTOS, SE HUBIEREN RESERVADO LOS ACCIONISTAS. EN LAS RELACIONES FRENTE A TERCEROS, LA SOCIEDAD QUEDARA OBLIGADA POR LOS ACTOS Y CONTRATOS CELEBRADOS POR EL REPRESENTANTE LEGAL. LE ESTA PROHIBIDO AL REPRESENTANTE LEGAL Y A LOS DEMAS ADMINISTRADORES DE LA SOCIEDAD, POR SI O POR INTERPUESTA PERSONA, OBTENER BAJO CUALQUIER FORMA O MODALIDAD JURIDICA PRESTAMOS POR PARTE DE LA SOCIEDAD U OBTENER DE PARTE DE LA SOCIEDAD AVAL, PIANZA O CUALQUIER OTRO



**CAMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA
A-FINANCIARTE S.A.S**

Fecha expedición: 2019/02/19 - 15:51:20 **** Recibo No. S000204503 **** Num. Operación. 01-CAJAPAO-20190219-0043
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V
CODIGO DE VERIFICACIÓN wFub7JcQAG

TIPO DE GARANTIA DE SUS OBLIGACIONES PERSONALES.

CERTIFICA - ESTABLECIMIENTOS

QUE ES PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO EN LA JURISDICCIÓN DE ESTA CÁMARA DE COMERCIO:

*** NOMBRE ESTABLECIMIENTO : A-FINANCIARTE

MATRICULA : 115423

FECHA DE MATRICULA : 20190218

FECHA DE RENOVACION : 20190218

ULTIMO AÑO RENOVADO : 2019

DIRECCION : CALLE 56 NO. 20-50

BARRIO : TORCOROMA

MUNICIPIO : 68081 - BARRANCABERMEJA

TELEFONO 1 : 3002872432

CORREO ELECTRONICO : afinanciarte@gmail.com

ACTIVIDAD PRINCIPAL : K6499 - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO FINANCIERO, EXCEPTO LAS DE SEGUROS Y PENSIONES N.C.P.

ACTIVIDAD SECUNDARIA : M7020 - ACTIVIDADES DE CONSULTORIA DE GESTION

OTRAS ACTIVIDADES : N8299 - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO DE APOYO A LAS EMPRESAS N.C.P.

VALOR DEL ESTABLECIMIENTO : 4,000,000

INFORMA - REPORTE A ENTIDADES MUNICIPALES

QUE LA MATRÍCULA DEL COMERCIANTE Y/O ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO LOCALIZADO EN LA DIRECCIÓN QUE APARECE REPORTADA EN ESTE CERTIFICADO, SE INFORMÓ A LAS SECRETARÍAS DE PLANEACIÓN, SALUD, GOBIERNO, HACIENDA MUNICIPAL DE LA ALCALDÍA DE BARRANCABERMEJA Y BOMBEROS, A EXCEPCIÓN DE AQUELLOS CASOS QUE NO APLIQUE. LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTA SECCIÓN DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA, NO HACEN PARTE DEL REGISTRO PÚBLICO MERCANTIL, NI SON CERTIFICADOS POR LA CÁMARA DE COMERCIO EN EJERCICIO DE SUS FUNCIONES LEGALES.

CERTIFICA

LA INFORMACIÓN ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRÍCULA Y RENOVACIÓN DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE

CERTIFICA

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DÍAS HÁBILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCIÓN, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS. EL DÍA SÁBADO NO SE DEBE CONTAR COMO DÍA HÁBIL.

VALOR DEL CERTIFICADO : \$5,800

CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)

IMPORTANTE: La firma digital del secretario de la CAMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.

La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <https://sibarrancabermeja.confecamaras.co/cv.php> seleccionando la cámara de comercio e indicando el código de verificación wFub7JcQAG

Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.

La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o de quien haga sus veces) de la Cámara de Comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.



CAMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA
A-FINANCIARTE S.A.S

Fecha expedición: 2019/02/19 - 15:51:22 **** Recibo No. S000204503 **** Num. Operación. 01-CAJAPAO-20190219-0043
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENUEVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V
CODIGO DE VERIFICACIÓN wFub7JcQAG

*** FINAL DEL CERTIFICADO ***