**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

# Implementación de metodología de descentralización en la gestión de riesgos en empresa de medios de pago

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

**Camila Enciso Guimarey**

**Revisor(es):**
**Mgtr. Jenny Isabel Cabrera Espinosa**

**Lima, noviembre de 2020**

**Dedicatoria**

Dedico este trabajo de suficiencia profesional a mi madre por el apoyo incondicional, por sus consejos y la educación que me ha brindado y a mi hermano por siempre alentarme a seguir adelante.

**Agradecimientos**

Agradezco a la Universidad de Piura, por brindarme una formación integral y a los docentes por todos los conocimientos brindados.

Agradezco a mi revisor la Mg. Jenny Cabrera Espinosa por todo el apoyo durante todo el desarrollo de TSP. Y para finalizar, agradezco a mi jefa y compañeros de trabajo por la buena disposición desde el primer día, por todo lo enseñado y por el trabajo en equipo

**Resumen Analítico – Informativo**

**Implementación de metodología de descentralización en la gestión de riesgos en empresa de medios de pago**

**Camila Enciso Guimarey**
Revisor(es): **Mgtr. Jenny Isabel Cabrera Espinosa**
**Trabajo de Suficiencia Profesional.**
**Licenciado en Administración de Empresas**
**Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**
**Lima, 2 de noviembre de 2020**

**Palabras claves:** gestión de riesgos / control interno / riesgo operativo / gestión de procesos / descentralización

**Introducción:** El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene como finalidad demostrar la importancia y beneficios de la nueva metodología de gestión de riesgos aplicada en la empresa Niubiz**.**

**Metodología**: La metodología de descentralización de la gestión de riesgos permite que los dueños de proceso identifiquen los riesgos operacionales, evalúen su nivel de exposición y definan los planes de acción para el control de sus riesgos y el área de Riesgo Operativo tiene la responsabilidad de capacitar, supervisar al dueño del proceso en todo el desarrollo de la evaluación. La metodología consta de siete etapas: entendimiento del proceso, conocimiento de terceros, identificación de objetivos y riesgos, identificación de causas y consecuencias, identificación de controles, evaluación de riesgo residual y definición de planes de acción.

**Resultados:** Se ha logrado mejorar la comunicación entre Riesgo Operativo y las áreas internas de la empresa. Además, el dueño de procesos de manera proactiva identifica los riesgos de su proceso y proponer oportunidades de mejora o planes de acción para mitigarlos. Además, la empresa cuenta con un inventario actualizado de riesgos y controles de los procesos más importantes.

**Conclusiones:** La metodología de descentralización fortalece la cultura de riesgos y control interno en las diferentes áreas de Niubiz

**Fecha de elaboración del resumen:** 2 de noviembre de 2020

## Analytical-Informative Summary

**Implementación de metodología de descentralización en la gestión de riesgos en empresa de medios de pago**
**Camila Enciso Guimarey**
**Revisor(es): Mgtr. Jenny Isabel Cabrera Espinosa**
**Trabajo de Suficiencia Profesional.**
**Licenciado en Administración de Empresas**
**Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**
**Lima, 2 de noviembre de 2020**

**Keywords:** risk management / internal control / operational risk / process management / decentralization

**Introduction:** The present Professional Sufficiency Work aims to demonstrate the importance and benefits of the new risk management methodology applied in the Niubiz company

**Methodology**: The risk management decentralization methodology allows process owners to identify operational risks, evaluate their level of exposure and define action plans to control their risks and the Operational Risk area has the responsibility of training, supervising to the owner of the process throughout the development of the evaluation. The methodology consists of seven stages: understanding the process, knowledge of third parties, identification of objectives and risks, identification of causes and consequences, identification of controls, evaluation of residual risk and definition of action plans.

**Results:** It has been possible to improve communication between Operational Risk and the internal areas of the company. In addition, the process owner proactively identifies the risks of his process and proposes opportunities for improvement or action plans to mitigate them. In addition, the company has an updated inventory of risks and controls of the most important processes.

**Conclusions:** The decentralization methodology strengthens the risk culture and internal control in the different areas of Niubiz

**Summary date:** november 2th, 2020

**Tabla de contenido**

Introducción.....1

Capítulo 1. Aspectos generales.....3

1.1. Descripción de la empresa.....3

1.1.1. Ubicación.....3

1.1.2. Actividad.....3

1.1.3. Misión y visión.....3

1.1.4. Organigrama.....4

1.2. Descripción general de experiencia profesional.....4

1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....4

1.2.2. Propósito del puesto.....5

1.2.3. Proceso que es objeto de informe.....6

1.2.4. Resultados concretos logrados.....6

Capítulo 2. Fundamentación.....7

2.1. Teoría y la practica en el desempeño profesional.....7

2.1.1. Definición de Riesgo Operativo.....8

2.2 Descripción de acciones, metodologías y procedimientos.....10

2.1.2. Etapas de la descentralización de gestión de riesgos.....12

2.1.2.1. Entendimiento del proceso.....13

2.1.2.2. Conocimiento de terceros.....13

2.1.2.3. Identificación de objetivos y riesgos.....13

2.1.2.4. Identificación de causas y consecuencias.....14

2.1.2.5. Identificación de controles.....14

2.1.2.6. Evaluación de riesgo residual.....15

2.1.2.7. Definición de planes de acción.....15

Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias.....17

3.1. Aportes.....17

3.2. Desarrollo de experiencias ..... 18

Conclusiones ..... 19

Glosario ..... 21

Referencias bibliográficas ..... 23

Anexos ..... 25

Anexo 1. Matriz de evaluación de riesgos del proceso de Compras ..... 27

Anexo 2. Tipos de impacto ..... 28

Anexo 3. Tipos de frecuencia ..... 29

Anexo 4. Curriculum Vitae – Camila Enciso ..... 30

## Lista de figuras

Figura 1. Organigrama general de Niubiz ..... 4
Figura 2. Modelo de las tres líneas de defensa ..... 7
Figura 3. Etapas de la descentralización de gestión de riesgos ..... 12
Figura 4. Matriz de impacto y frecuencia ..... 15

# Introducción

La empresa en estudio busca brindar soluciones con sentido a sus clientes por ello se encuentra en constante crecimiento. El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como finalidad demostrar la importancia y beneficios de la nueva metodología de gestión de riesgos.

La gestión de riesgos permite a la empresa administrar de la mejor manera posible su exposición al riesgo, minimizando pérdidas ante hechos inesperados.

El trabajo se encuentra dividido en tres capítulos. El primero contiene los aspectos generales sobre la empresa en estudio y desarrollo profesional de la autora del trabajo. El segundo consta del marco teórico y el desarrollo de la metodología aplicada. El tercero comprende los aportes y el desarrollo de la experiencia de la autora.

# Capítulo 1

# Aspectos generales

## 1.1 Descripción de la empresa

Compañía Peruana de Medios de Pago es una empresa del sector financiero que busca brindar soluciones tecnológicas y simplificar la experiencia de compra en los negocios. Niubiz es el nombre comercial de la compañía, cuenta con 23 años de experiencia en el mercado peruano.

Tiene más de 300,000 clientes afiliados y cuenta con 300 colaboradores.

En el Perú solo existen dos adquirientes, Niubiz e Izipay. Un adquiriente es empresa que afilia clientes y se encuentra autorizada de procesar transacciones de las marcas de tarjetas (Visa, Mastercard, American Express y Diners).

**1.1.1.** ***Ubicación.*** La empresa se encuentra en la provincia de Lima, distrito de Miraflores

Dirección: Avenida Jose Pardo 831, Miraflores

**1.1.2.** ***Actividad.*** Niubiz busca brindar soluciones con sentido a sus clientes en todo el país.

Las soluciones de pago que ofrece la compañía se dividen en dos categorías (Niubiz, 2020):

- Soluciones presenciales: productos como Niubiz POS, ideal para tiendas físicas.
- Soluciones online: entre los cuales se encuentran los siguientes productos:
    - Pago Link: plataforma que te permite crear links de forma inmediata para vender por internet y redes sociales sin necesidad tener una página web.
        - Pago App: interfaz que permite vender y aceptar pagos con tarjeta desde tu aplicación móvil, de manera fácil y segura.
        - Pago Web: pasarela de pago simple, rápida y segura que permite vender y aceptar pagos con tarjetas.

**1.1.3.** ***Misión y visión***

**Misión:**

"Generar valor para nuestros clientes internos y externos, facilitando la aceptación y el crecimiento en el uso de los medios de pago de manera innovadora, eficiente y segura". (Visanet Perú, 2013)

**Visión:**

"Mantener el liderazgo en cobertura, tecnología y volumen de procesamiento en el sector de medios de pago, consolidándonos como una empresa dinámica con la mejor percepción de valor, calidad de servicio y confianza de sus afiliados y emisores ". (Visanet Perú, 2013)

**1.1.4.** ***Organigrama.*** Se presenta el organigrama general de Niubiz

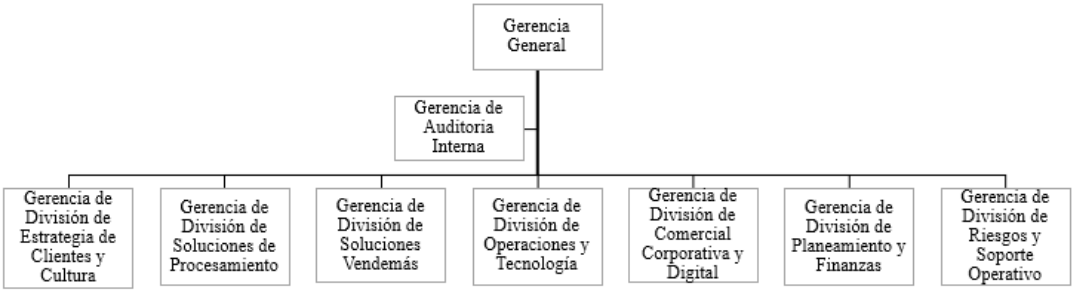


**Figura 1.** Organigrama general de Niubiz

Fuente: Niubiz (2020)

## 1.2 Descripción general de experiencia profesional

**1.2.1** ***Actividad profesional desempeñada.*** La autora del presente trabajo se desempeña desde junio del 2018, como Analista de Riesgo Operativo, el área de Riesgo Operativo y Cumplimiento pertenece a la Gerencia de División de Riesgos y Soporte Operativo. El propósito del puesto es velar por el cumplimiento y comunicación de la metodología de gestión del riesgo operativo, a fin de mantener los riesgos dentro de un nivel aceptable por la compañía. Dentro de las principales funciones se encuentran:

- Coordinar y revisar las evaluaciones de riesgo en procesos, productos, proyectos y proveedores con las diferentes áreas de Niubiz, con el fin de definir su exposición al riesgo, la necesidad de tratamiento y su debida priorización.
- Analizar, cuantificar y registrar de los eventos materializados para evitar que vuelvan a presentarse, además incluir el tratamiento propuesto

- Monitorear la evolución de los riesgos críticos con el fin de identificar cuando estén cerca de exceder o hayan excedido los umbrales máximos definidos por la organización y tomar acción.
- Brindar asesoría a todas las áreas de Niubiz, proponer y supervisar la adecuada definición de planes de acción y validar que se realice el seguimiento a su implementación, con la finalidad de mitigar los riesgos asociados.
- Realizar la debida diligencia de los comercios de giros de negocio de alto riesgo con el fin de asegurar la afiliación de clientes que cumplan con el perfil requerido y no generen incumplimientos o pérdidas futuras. Además, elaborar y desplegar las políticas relacionadas a la debida diligencia de comercios de alto riesgo, con la finalidad de asegurar su correcta implementación.
- Implementar y realizar seguimiento a los programas de comunicación e incentivos para toda la organización con el fin de capacitar a los colaboradores en su rol y *ownership* de la gestión de sus riesgos.

**1.2.2** ***Propósito del puesto.*** Las áreas internas de la compañía en muchas ocasiones perciben al área de Riesgo Operativo, como un policía que únicamente observa los errores y coloca planes de acción.

Por ello el principal reto es que las áreas internas vean al área de Riesgo Operativo, como un aliado y/o consultor. Cada vez que tengan alguna duda, problema o inconveniente, puedan recurrir de inmediato al área y de esa manera poder trabajar de manera conjunta.

El área de Riesgo Operativo tiene interacción con todas las áreas de la compañía. Por lo tanto, otro reto de pertenecer a dicha área es conocer el negocio desde todos sus frentes. En el caso de las empresas de medios de pago, sus procesos más críticos se relacionan con operaciones tecnológicas, por lo tanto, es fundamental desde un inicio aprender y comprender los conceptos técnicos del negocio.

Es importante que el área de Riesgo Operativo desarrolle las siguientes competencias:

- Foco en el cliente: se comprometa en brindar la mejor experiencia a los clientes internos y que pueda adaptar rápidamente su forma de trabajar y propuestas a las necesidades del cliente.
- Colaboración: trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**1.2.3** ***Proceso que es objeto de informe.*** La gestión de riesgos es muy importante para las empresas, según (Pardo Álvarez, 2017) gestionar un riesgo significa identificarlo, analizarlo y evaluarlo y, en consecuencia, adoptar las medidas oportunas; de este modo, la incertidumbre relacionada al riesgo se mitiga en gran medida.

Una de las principales funciones del área de Riesgo Operativo es coordinar y revisar las evaluaciones de riesgo de procesos. La evaluación de riesgos de proceso en Niubiz se realiza a los procesos más críticos según lo acordado en el plan de trabajo anual de Riesgo Operativo. Dicha evaluación permite estimar el impacto de aquellos riesgos que puedan afectar los objetivos del proceso y de la organización.

A partir del 2020 se definió un cambio en la metodología de gestión de Riesgo Operativo en Niubiz. Se acordó en aplicar la descentralización de la gestión de riesgo en procesos seleccionados. La descentralización consiste en definir un punto de contacto en cada área de la organización para trabajar en la implementación y asegurar el cumplimiento de la metodología de Gestión de Riesgo Operativo.

Donde el *owner* o dueño del proceso es responsable y ejecutor de la gestión de riesgos dentro del alcance de su proceso y el área de Riesgo Operativo tiene un rol de acompañamiento, capacitación, supervisión, mejora continua de la gestión de riesgos.

**1.2.4** ***Resultados concretos logrados***

- Fortalecer la cultura y *ownership* sobre riesgos y control interno en las diferentes áreas de Niubiz.
- Identificar oportunamente los riesgos de los procesos y los eventos de pérdida.
- Contar con un inventario actualizado de riesgos y controles, cada vez que se realiza una actualización de procesos, el dueño del proceso reconoce e informa sobre dichos cambios al área de Riesgo.
- Contribuir a la toma de decisiones basada en riesgos.

## Capítulo 2

## Fundamentación

### 2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

El Instituto de Auditores Internos (IIA por sus siglas en inglés) señala que el modelo de las tres líneas ayuda a las organizaciones a identificar estructuras y procesos que mejor ayuden a lograr los objetivos y proporcionen un gobierno sólido y una gestión de riesgos.

Como primera línea de defensa se considera el control de la gerencia, tiene como funciones la supervisión de riesgos, controles y cumplimiento establecido por la administración que se considera como la segunda línea de defensa; y el aseguramiento independiente es la tercera. Cada línea desempeña un papel distinto dentro del marco amplio de gobernabilidad de la organización (Instituto de Auditores Internos, 2020). En la Figura 2. Modelo de las tres líneas de defensa se muestra el modelo descrito:

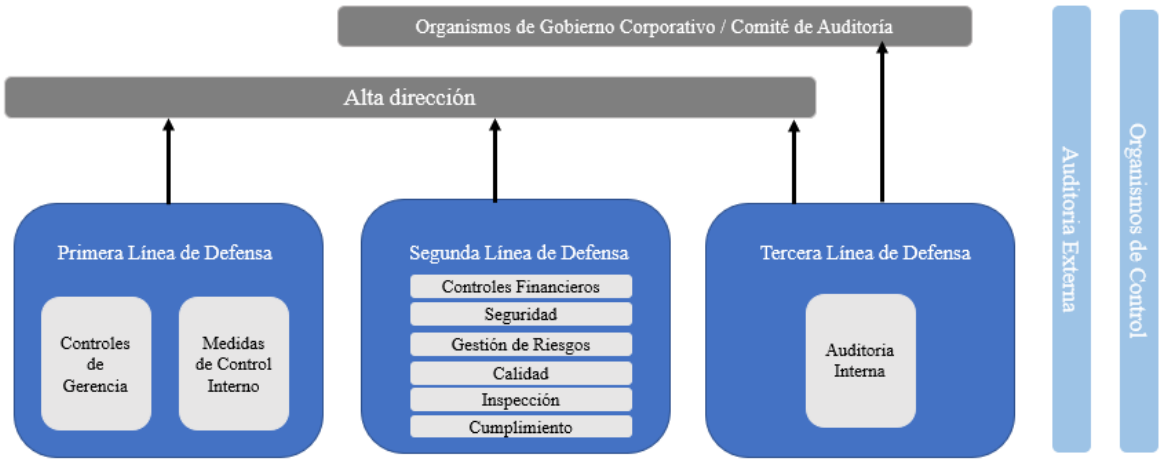


**Figura 2.** Modelo de las tres líneas de defensa

Fuente: Elaboración Propia (2020) - Adaptado de: *The Institute of Internal Auditors* (2013)

La primera línea de defensa (1LD) es la dueña y gestora de los riesgos, siendo responsable del mantenimiento de los controles internos, de la ejecución de procedimientos de riesgo y de control del día a día.

Las gerencias que constituyen la primera línea de defensa son responsables de identificar, evaluar, controlar y mitigar riesgos; y están orientadas a la mejora e implementación

de políticas y procedimientos internos que permitan asegurar que las actividades sean consecuentes con los objetivos de la compañía. (Roldan)

El directorio, los dueños de proceso, el Comité de Gestión y los proveedores pertenecen a la primera línea de defensa.

La segunda línea de defensa (2LD) establece funciones de gestión y de cumplimiento para apoyar con la implementación y/o monitoreo de los controles de la primera línea de defensa. Se encarga de facilitar y supervisar el cumplimiento de las políticas de gestión de riesgo operativo, brinda conocimientos especializados, apoyo, vigilancia y cuestionamientos relacionados con la gestión del riesgo. Además, supervisa el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables. En el caso de Niubiz, regulaciones peruanas, regulaciones de las marcas de tarjeta (VISA, Mastercard, AMEX y Diners), entre otras. El Comité de Riesgos, Cumplimiento y Auditoría y la Gerencia de Riesgo Operativo y Cumplimiento pertenecen a la segunda línea de defensa.

La tercera línea de defensa (3LD) proporciona al comité de auditoría garantía sobre la eficacia de las políticas establecidas, la gestión de riesgos y controles interno. La Gerencia de Auditoria Interna conforma la tercera línea de defensa.

2.1.1 ***Definición de Riesgo Operativo.*** Según el Banco de Pagos Internacionales (2006), se define como Riesgo Operativo la posibilidad de incurrir en pérdidas por procesos inadecuados, errores del personal, de los sistemas de información, o acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero descarta el riesgo estratégico y reputacional.

COSO (por sus siglas en ingles Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) define como Riesgo de Negocio como un hecho, acción u omisión que podría afectar significativamente el cumplimiento de los objetivos de la organización y ejecución de las estrategias con éxito.

Existen dos tipos de riesgos:

- Riesgo inherente hace referencia al riesgo propio de cada actividad, sin considerar los controles existentes
- Riesgo residual es el riesgo remanente considerando que se han implementado de manera eficaz los controles.

La Organización Internacional de Normalización (ISO, 2018), señala que el objetivo principal del ISO 31000: 2018[1] es ayudar a las organizaciones a integrar la gestión de riesgos en sus actividades y funciones significativas. Es fundamental contar con el apoyo de toda la organización para la efectividad.

Según ISO (2018) los principios de gestión de riesgos señalan que el sistema de gestión tiene que ser integrado y estructurado para mostrar resultados que permitan comparar de un periodo a otro y comprobar el avance.

Además, debe ser adaptable al estar relacionado con los objetivos de la organización, dinámico y que responda a los cambios de la organización e inclusivo para involucrar a todas las partes interesadas. El sistema de gestión debe considerar la mejor información disponible respetando la confidencialidad, a la vez debe tener en cuenta los factores humanos y culturales (Organización Internacional de Normalización., 2018)

La gestión de riesgos permite que las organizaciones puedan administrar de manera adecuada la exposición al riesgo. Gracias a una adecuada gestión de riesgos las empresas reconocen a que riesgos están expuestos y de qué manera pueden actuar en momentos donde la crisis se acerca.

El resultado de la evaluación de riesgos de proceso se resume en la matriz de riesgos, que es una herramienta que permite visualizar los objetivos del proceso, los riesgos asociados y las causas y consecuencias de los riesgos también incluye los planes de acción a implementar. Una matriz de riesgos permite una identificar de manera rápida las prioridades que deben ser atendidas.

Los riesgos se encuentran presentes en toda la organización, en todas las áreas de la compañía, es importante identificarlos para poder mitigarlos.

En el anexo 1 se detalla un riesgo de la evaluación de riesgos del proceso de Compras de Niubiz.

[1] Normas codificadas por la International Organization for Standardization (ISO). La ISO 31000 hace referencia a la gestión de riesgos en las empresas.

## 2.2 Descripción de acciones, metodologías y procedimientos

Los Bancos, Aseguradoras y Empresas Administradoras Privadas de Fondos Pensiones se encuentran supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú[2] (por sus siglas SBS).

A través de la Resolución SBS N° 37-2008 señala que las empresas supervisadas deben contar con una gestión integral de riesgos de acuerdo con su tamaño y con la complejidad de sus operaciones o servicios; la cual debe contar con un entorno interno apropiado, desarrollar una adecuada determinación de objetivos, realizar una oportuna identificación, evaluación, tratamiento y control de riesgos, así como elaborar los reportes solicitados y efectuar un monitoreo adecuado. El reglamento integral de gestión de riesgos entra en vigor desde el año 2009. (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)., 2008)

El Directorio tiene la responsabilidad de establecer una gestión integral de riesgos y de propiciar un ambiente interno que facilite su adecuado desarrollo.

La Gerencia General debe implementar una gestión integral de riesgos conforme a lo estipulado por el Directorio.

Los gerentes de las unidades de negocios son responsables de administrar los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos de sus gerencias

Al menos un miembro del directorio debe pertenecer al comité de riesgos y debe participar en la toma de decisiones que involucran cambios significativos en la compañía.

La unidad de riesgos debe proponer políticas, procedimiento y metodologías para una adecuada gestión de riesgos.

Niubiz no se encuentra dentro del marco legal mencionado anteriormente, sin embargo, la empresa cuenta con un área de Riesgo Operativo desde el año 2012, como principales funciones del área se encuentran identificar los riesgos críticos del negocio, realizar seguimiento a la implementación de los planes de acción, administrar la base de eventos de pérdidas y realizar evaluaciones de riesgos de procesos, proveedores, clientes y productos.

[2] La SBS es el organismo responsable de la regulación y supervisión del Sistema Financiero de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones en el Perú, además de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Hasta el año 2019 para realizar la evaluación de riesgos de procesos se utilizaba la metodología de centralización, documentos internos de Niubiz (2018)[3] señalan que a inicio de año la Gerencia General, Riesgo Operativo y Auditoría Interna definían los procesos se iban a evaluar dentro del plan de trabajo anual, se validaba cuáles eran los procesos más críticos del negocio y cuales no habían sido evaluados por Riesgos o Auditoria durante determinado periodo de tiempo. Adicionalmente, un mismo proceso no podía ser evaluado por Auditoria y Riesgos durante un mismo año.

En la evaluación de procesos centralizada, antes de tener la primera reunión con el dueño del proceso. Riesgo Operativo, recolectaba documentación del proceso que pudiera ayudar en la evaluación como procedimientos, contratos con proveedores e indicadores de gestión. Con dicha información Riesgo Operativo planteaba los objetivos específicos del proceso y los riesgos asociados.

En la primera reunión se validaba que el dueño del proceso este de acuerdo con los objetivos específicos y riesgos asociados planteados por el equipo de Riesgo Operativo. El dueño del proceso daba su feedback y una vez que se contaba con la aprobación se identificaban las causas y consecuencias asociadas. El dueño del proceso describía las causas y consecuencias y Riesgo Operativo se encargaba de adaptar dicha información en la matriz de riesgos.

El dueño del proceso describía los controles existentes y debía enviar las evidencias por correo a Riesgo Operativo, en caso no exista control establecido, se debía implementar un plan de acción. Una vez que Riesgo Operativo contaba con los objetivos del proceso, los riegos relacionados, las causas, consecuencias y los controles existentes se encargaba de definir el nivel de riesgos considerando el impacto y la frecuencia. Después se realizaba una presentación al dueño del proceso para brindarle mayor detalle acerca de los niveles de riesgos asociados a su proceso.

El resultado de la evaluación se resume en la matriz de riesgos, finalmente el dueño del proceso era responsable de exponer la matriz de riesgos de su proceso a Gerencia General de Niubiz, detallando los planes de acción que se iban a implementar.

Con la metodología de descentralización Riesgo Operativo evaluaba cuatro o cinco procesos al año.

[3] Fuente derivada de la Intranet (no accesible públicamente) de Niubiz.

A partir del año 2020 se decidió cambiar la metodología a la descentralización o autonomía de la gestión o autogestión de riesgos. En donde el dueño del proceso es responsable de la evaluación de riesgos de su proceso y el área de Riesgo Operativo tiene un rol de apoyo y acompañamiento en el proceso. La autogestión de riesgos fomenta la comunicación entre los dueños de procesos y el área de Riesgo Operativo. Además, permite que se evalúen más procesos, este año como parte del plan anual de Riesgo Operativo se ha planteado que se realizan ocho evaluaciones descentralizadas de procesos de criticidad alta y media para la compañía.

**2.2.1** ***Etapas de la descentralización de gestión de riesgos.*** Documentos internos de Niubiz (2020)[4] muestran las siete etapas del proceso de descentralización que se detallan en la figura 3: Etapas de la descentralización de la gestión de riesgos.

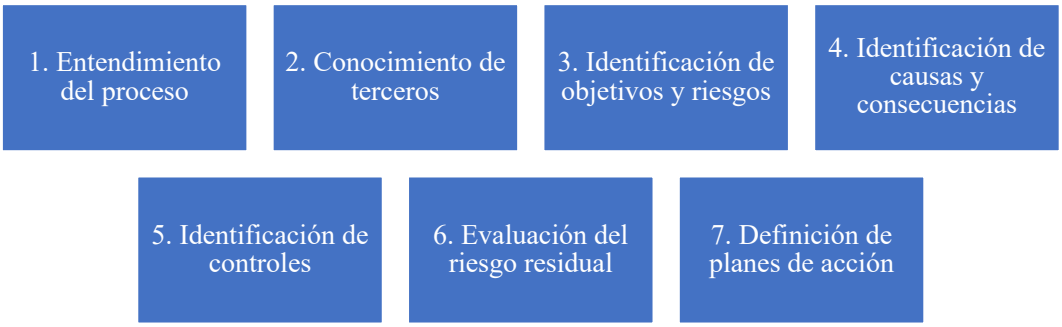


**Figura 3**. Etapas de la descentralización de gestión de riesgos

Fuente: Elaboración propia (2020)

2.2.1.1 *Entendimiento del proceso.* Permite conocer en qué contexto se desarolla el proceso

[4] Fuente derivada de la Intranet (no accesible públicamente) de Niubiz

2.2.1.2 *Entendimiento del proceso.* Permite conocer en qué contexto se desarrolla el proceso evaluar como el objetivo general del proceso de acuerdo con lo establecido en el mapa de procesos de la empresa, las principales amenazas del proceso, los indicadores clave de desempeño conocidos por sus siglas en inglés como KPIs[5] (*Key Performance Indicator*), proveedores del proceso a evaluar y los sistemas o aplicativos que soportan en el proceso. Se agenda una primera reunión entre el dueño del proceso y el Analista de Riesgo Operativo para dar a conocer cómo es que se desarrollará la evaluación de procesos y los aspectos a considerar para la evaluación.

La documentación que ayuda al dueño del proceso en su evaluación es mapa de procesos y procedimientos, informes BIA[6], informes de Auditoria, indicadores de gestión y satisfacción, contratos con proveedores y accesos a sistemas.

2.2.1.3 *Conocimiento de terceros.* Información general sobre los proveedores que soportan el proceso, validar aspectos legales (la empresa cuenta con un contrato vigente, que contenga todos los servicios brindados y cláusulas de gestión de riesgo), validar temas de continuidad de negocio (el servicio contratado tiene contingencia, se cuenta con un plan de continuidad del negocio documentado y actualizado) y controles de seguridad de la información.

2.2.1.4 *Identificación de objetivos y riesgos.* Antes de identificar los riesgos se deben definir los objetivos específicos del proceso, alineados al objetivo general y con base en el mapa de procesos.

Los objetivos específicos pueden ser operacionales, de cumplimiento y reporte.

Riesgo de negocio, se define como un hecho, acción u omisión que podría afectar significativamente la capacidad de una organización de lograr sus objetivos de negocios (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004).

Es importante considerar los riesgos relacionados con incumplimiento de normas, fraude interno o externo y de gestión y pago a proveedores.

---

[5] También conocido como indicador clave de rendimiento.

[6] BIA por sus siglas en inglés (Bussiness Impact Analysis). Responsable del BIA el área de Continuidad del Negocio dicho indicador hace referencia al análisis de impacto del negocio.

El dueño del proceso es responsable de identificar los objetivos y riesgos relacionados a su proceso.

2.2.1.5 *Identificación de causas y consecuencias.* Se detallan todas las causas que podrían generar que ocurran los riesgos (internas y externas), así como sus consecuencias.

Los factores que ayudan a la materialización del riesgo pueden ser: factores: humanos, errores en diseño o ejecución de procesos, fallas de proveedores, sistemas internos o externos, otros eventos externos. Las consecuencias para la organización si se materializa el riesgo son: pérdidas económicas, reputacionales, incumplimiento de normas o afectación a clientes. (EALDE Business School, 2020).

El dueño del proceso debe identificar las causas y consecuencias asociadas a los riesgos de su proceso.

2.2.1.6 *Identificación de controles.* Se detallan los controles existentes en la organización que mitigan las causas y/o consecuencias de los riesgos identificados.

Control interno se define como acciones establecidas en políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleven a cabo las actividades que mitigan los potenciales riesgos. (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004)

La descripción de un control debe responder cinco preguntas, ¿Cada cuando se hace? ¿Quién lo hace?, ¿Qué es lo que hace? ¿Cómo lo hace? Y finalmente ¿Cuál es la evidencia?

El dueño del proceso debe indicar cuales son los controles considerando las cinco preguntas para una correcta descripción.

2.2.1.7 *Evaluación de riesgo residual.* El dueño del proceso es responsable de asignar el nivel de riesgo de acuerdo con las matrices de tipo de impacto y frecuencia que se detallan en Anexo 2.

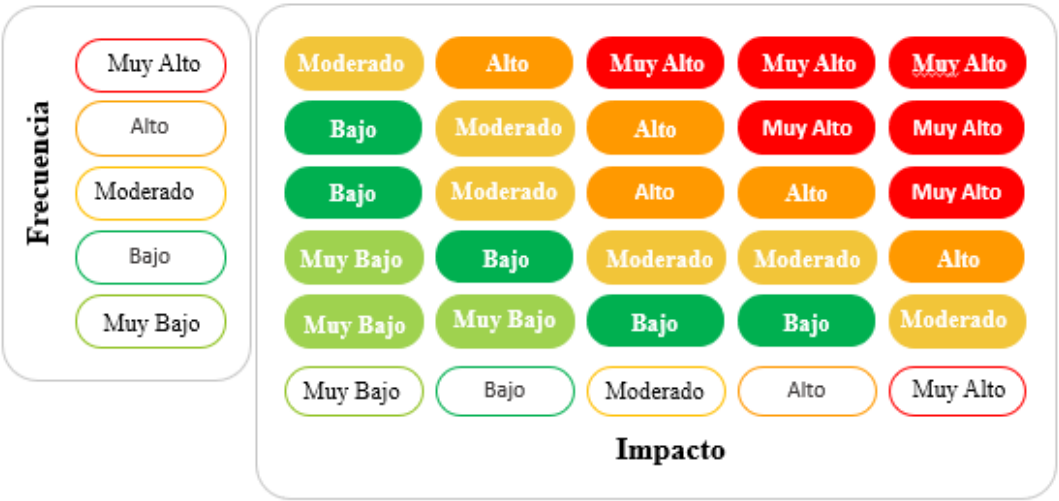


**Figura 4.** Matriz de impacto y frecuencia

**Fuente:** Manual de gestión integral de Riesgo Niubiz[7] (2020)

Dependiendo de la zona en donde se sitúe el riesgo residual, se debe definir un plan de acción que mitigue el impacto o la frecuencia del riesgo.

Los riesgos muy altos y altos se encuentran en una zona no tolerable, por lo tanto, se requiere la implementación de plan de acción.

Los riesgos moderados se encuentran en una zona tolerable, por ello se debe evaluar la implementación de un plan de acción o definición de un indicador de riesgo.

Los riesgos muy bajos y bajos se encuentran en una zona tolerable, se puede implementar oportunidades de mejora

2.2.1.8 *Definición de planes de acción.* Para los riesgos no tolerables se debe definir las acciones de tratamiento.

Un plan de acción se considera una guía para la definición de metas, fijar plazos y calcular recursos para planear de forma adecuada, optimizar la gestión y mejorar el beneficio de la empresa. (Pareja, 2019)

[7] Fuente derivada de la Intranet (no accesible públicamente) de Niubiz

En el plan de acción se definen las acciones a implementar, el responsable de ejecutar el plan y la fecha límite de ejecución.

Los planes de acción evitan que se produzcan amenazas que pongan en riesgo los objetivos de la compañía.

# Capítulo 3

# Aportes y desarrollo de experiencias

## 3.1 Aportes

Para el desarrollo del presente trabajo la autora del TSP puso en práctica la base teórica y los conocimientos obtenidos durante la carrera profesional de Administración de Empresas en la Universidad de Piura:

- Auditoria operativa: conocimiento adquirido sobre las funciones de Auditoria Operativa entre las cuales se encuentran examinar procesos, medir riesgos, determinar riesgos, medir efectividad de controles, realizar pruebas de control y mejoras en procesos. Además, de la importancia de identificar los procesos críticos de la compañía (de acuerdo con el giro de negocio, fecha de la última evaluación de riesgos de proceso y reclamos del área). Finalmente, el conocimiento obtenido sobre los componentes del control interno (COSO 2013).
- Administración general: La administración cuenta con cuatro funciones la planeación, organización, dirección y control. Para implementar la nueva metodología de descentralización fue necesario considerar dichas funciones, se definieron los objetivos de la nueva metodología entre ellos se encuentra fortalecer la cultura de riesgos en Niubiz, se elaboró el plan de trabajo y se seleccionaron los procesos a evaluar también se capacito a los dueños del proceso y el área de Riesgo Operativo realiza seguimiento y está dispuesto a atender cualquier consulta o requerimiento.
- Trabajo en equipo: ayudó a que entre los dueños de proceso y el área de Riesgo Operativo trabajaran juntos hacia el mismo objetivo.

### 3.2 Desarrollo de experiencias

El desarrollo de la autoevaluación de riesgos es un trabajo que tiene duración de varias semanas (aproximadamente ocho semanas), debido a que consta de varias etapas. La primera etapa es clave para el correcto desarrollo de la evaluación de riesgos debido a que se capacita al *owner* sobre la metodología, se le brinda detalles acerca de la importancia y beneficios del desarrollo de la matriz. Es importante recalcar con el *owner* que cuenta con el apoyo del área de Riesgo Operativo para cualquier duda o inconveniente que pueda surgir en el camino.

Para el dueño del proceso, la etapa más complicada es la evaluación del riesgo residual, debido a que debe considerar los cuatro tipos de impactos que son económicos, cumplimiento, reputacional y clientes para la correcta asignación del nivel de riesgo La autora del trabajo considera que, si se está desarrollando de manera correcta la evaluación de procesos aplicando la metodología de descentralización, el dueño de proceso se encuentra comprometido con el desarrollo de la evaluación y al identificar los riesgos de sus procesos de manera proactiva propone planes de acción para mitigar los riesgos asociados.

Además, considera que desde que se le explico la metodología de gestión de riesgo y los beneficios asociados al dueño del proceso y en oportunidades en donde realizo cambios en procedimientos o en flujos solicito el feedback de Riesgo Operativo o al identificar algún posible evento de riesgo lo reportaba para realizar el análisis correspondiente y en equipo proponer planes de acción en conjunto.

Al final de la primera evaluación el dueño del proceso agradece y reconoce a la autora del trabajo por todo el apoyo brindado y sobre todo por la buena disposición ante las consultas que surgieron a lo largo de la evaluación.

Es gratificante para el área de Riesgo Operativo que el dueño del proceso sea responsable de los riesgos de su proceso y proponga planes de acción u oportunidades de mejora para mitigar riesgos o para que eventos de riesgo no se repitan. Las habilidades de comunicación y trabajo en equipo son fundamentales para todas las coordinaciones realizadas con los dueños del proceso, para conocer sus dudas e inquietudes, que se tenían durante el desarrollo de la evaluación.

## Conclusiones

- La metodología de descentralización de riesgos se aplica en la mayoría de los bancos o instituciones financieras, los directivos y el área de riesgos son responsables de elaborar el plan anual de evaluación de riesgos. En donde se capacita a los colaboradores de la empresa sobre la importancia de una adecuada gestión de riesgos y los beneficios significativos para la compañía.
- Con la metodología de centralización en Niubiz solo se evaluaban cuatro procesos críticos al año, con la descentralización de riesgos se evalúan ocho procesos y se espera que para el siguiente año (2021) el número de evaluaciones se incremente, por lo tanto, la descentralización permite tener una mayor visión sobre los riesgos de la compañía.
- En la metodología de la descentralización el rol del área de Riesgo Operativo es de acompañamiento y capacitación al dueño del proceso, es importante el trabajo en equipo y la comunicación durante el desarrollo de la evaluación de riesgos.
- Las matrices de riesgos son dinámicas, van cambiando constantemente, el área de Riesgo Operativo tiene como objetivo poder transmitir al dueño del proceso la importancia y los beneficios de actualización de sus matrices. Se busca que mínimo una vez al año el dueño del proceso revise la matriz y reporte los nuevos controles, causas o consecuencias e identifique aquellas que ya se desestimaron. Adicionalmente, valide si los niveles de riesgo se mantienen o se deben modificar.

## Glosario

- Comercio: Establecimiento o punto de venta
- Emisor: Es el banco o institución financiera que ofrece una tarjeta de debido o crédito al consumidor o negocio.
- Adquiriente: Es empresa que afilia comercios y se encuentra autorizada de procesar transacciones de las marcas de tarjetas (Visa, Mastercard, American Express y Diners).
- Tarjetahabiente: Es la persona titular de una tarjeta de crédito o debido.

## Referencias bibliográficas


Banco de Pagos Internacionales. (2006). *Convergencia internacional de medidas y normas de capital.* Recuperado el 27 de setiembre de 2020, de https://www.bis.org/publ/bcbs128_es.pdf

EALDE Business School. (16 de junio de 2020). *EALDE Business School.* Recuperado el 26 de setiembre de 2020, de https://www.ealde.es/riesgos-operacionales-gestion-de-riesgos/#:~:text=El%20riesgo%20operacional%20puede%20provocar,como%20consecuencia%20de%20acontecimientos%20externos

Instituto de Auditores Internos. (2020). Recuperado el 10 de setiembre de 2020, de https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Spanish.pdf

Niubiz. (13 de julio de 2018). *Manual de Roles y Responsabilidades de la gestión de Riesgo Operativo., versión 2*. Recuperado el 5 de setiembre de 2020, de https://togetniuz.sharepoint.com/NormasInternas

Niubiz. (03 de enero de 2019). Manual de Gestión Integral de Riesgos. *Versión 3*. Recuperado el 01 de setiembre de 2020, de https://togetniuz.sharepoint.com/NormasInternas

Niubiz. (17 de marzo de 2020). Manual de Roles y Responsabilidades de la gestión de Riesgo Operativo. *versión 3*. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 5 de setiembre de 2020, de https://togetniuz.sharepoint.com/NormasInternas

Niubiz. (2020). *Niubiz*. Recuperado el 20 de setiembre de 2020, de https://www.niubiz.com.pe/soluciones-corporativas/

Organización Internacional de Normalización. (2018). *Organización Internacional de Normalización.* Recuperado el 1 de octubre de 2020, de https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html

Pardo Álvarez, J. M. (2017). *Gestión por Procesos y Riesgo Operacional.* España: Asociación Española de Normalización y Certificación.

Pareja, D. (17 de Abril de 2019). ¿Qué es un plan de acción? Riesgos Cero. Obtenido de https://www.riesgoscero.com/blog/que-es-un-plan-de-accion

Roldan, C. (s.f.). *Infolaft.* Recuperado el 2 de setiembre de 2020, de https://www.infolaft.com/4-consejos-para-gestionar-el-riesgo-en-un-grupo-empresarial/

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (10 de enero de 2008). Resolución SBS N°37-2008. *Reglamento de La Gestión Integral de Riesgos*. Recuperado el 27 de setiembre de 2020, de https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1363/v3.0/Adjuntos/0037-2008.r.pdf

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Recuperado el 1 de setiembre de 2020, de https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf

Visanet Perú. (2013). *Visanet Perú*. Recuperado el 1 de setiembre de 2020, de Visanet Perú: https://www.visanet.com.pe/sobre-visanet/

# Anexos

## Anexo A. Matriz de evaluación de riesgos del proceso de Compras

| Matriz de evaluación de riesgos del proceso de Compras | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Objetivo | Riesgo | Causa / Consencia | Control | Nivel de Riesgo | Plan de Acción |
| Adquirir bienes y servicios de manera segura, continúa y efectiva, asegurando precios competitivos y niveles de calidad satisfactorios | Que la adquisición y entrega de bienes y/o servicios no se realice de manera efectiva. | Causa: Que se seleccionen proveedores poco calificados<br>Consecuencias: Pérdidas ecónomicas para Niubiz | Cada vez que ingresa un nuevo proveedor el área de compras se encarga de validar que el proveedor tenga más de un año desde su inicio de actividades, realiza la búsqueda en la web de SUNAT, realizando la consulta del RUC. | Moderado | Actualizar el formato de registro de proveedores para incluir la fecha de inicio de actividad. Responsable: Gestor de Compras. Fecha fin: 30/12/2020 |
| Que los contratos con proveedores no sean válidos, tengan errores o estén incompletos | Que los contratos no estén firmados o estén firmado por alguien sin poderes | Causa: Que los contratos no estén firmados o estén firmado por alguien sin poderes | Cada vez que el Área de Compras culmina la selección de un proveedor se le solicita el contrato por el servicio a brindar y ademas debe enviar la vigencia de Poderes no mayor a 3 meses del Representante legal | Moderado | - |
| | | Causa: Que no se cumpla el proceso de VB y firmas de contratos | - | | Elaborar un flujo para validación y firma electrónica de contratos.<br>Responsable: Gestor de Compras.<br>Fecha fin: 30/12/2020 |
| Acordar, gestionar, mantener y renovar los contratos con los proveedores, asegurando que cumplan con las normas corporativas y con los requisitos legales y regulatorios. | Que la relación, acuerdos y responsabilidades de los proveedores de servicios logísticos no se encuentren formalizadas ni monitoreadas | Causa: Que no se lleve un control de las fechas de vencimiento de los contratos | Cada vez que un contrato está próximo a vencer o a renovarse automáticamente, el Área de Compras envía una notificación al área usuaria informando de la proximidad del vencimiento y solicitando las acciones a tomar (renovar, licitar o rescindir) | Bajo | Elaborar campañas a través de las redes sociales de la empresa sobre los flujos y procedimientos de compras<br>Responsable: Gestor de Compras.<br>Fecha fin: 30/12/2020 |

Fuente: Documentos internos de Niubiz[8] (2020)

[8] Fuente derivada de la Intranet (no accesible públicamente) de Niubiz

## Anexo B. Tipos de impacto

| Niveles | Tipos de impacto | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Económico | Cumplimiento | Clientes | Reputacional |
| Muy alto | >= S/ 250,000 al año | Multas >= 40K o cierre de operaciones | >= 30% de cartera | Redes sociales |
| Alto | >= S/ 150,000 al año | Multas >= S/ 25K | >= 20% de cartera | Accionistas y Marcas de tarjeta |
| Moderado | >= S/ 100,000 al año | Multas < S/ 25K o incumplim. contatos | >= 10% de cartera | Bancos |
| Bajo | >= S/ 50,000 al año | Incumplimiento sin multas | >= 5% de cartera | Algunos tarjetahabientes |
| Muy bajo | < S/ 50,000 al año | Incumplimientos internos | < 5% de cartera | No afecta reputación |

Fuente: Manual de gestión integral de riesgos Niubiz (2020)

**Anexo C. Tipos de Frecuencia**

| | |
|---|---|
| Muy alto | •Recurrente. Podría ocurrir más de 52 veces al año |
| Alto | •Frecuente. Podría ocurrir entre 24 y 52 veces al año |
| Moderado | •Probablemente. Podría ocurrir entre 4 y 24 veces al año |
| Bajo | •Ocasional. Podría ocurrir entre 1 y 4 veces al año |
| Muy bajo | •Posible. Se podría presentar cada 1 o 2 años |

Fuente: Manual de gestión integral de riesgos Niubiz (2020)

**Anexo D. Curriculum Vitae – Camila Enciso**

# CAMILA ENCISO GUIMAREY

## BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### PERFIL PERSONAL:

Con capacidad de análisis y toma de decisiones. Asimismo, facilidad de aprender tareas rápidamente y trabajar en equipo. Sentido de liderazgo, responsabilidad y puntualidad.Interesada en trabajar en áreas relacionadas a Control Interno, Riesgos y Auditoria.

### HABILIDADES:

- Computación e informática: Office Avanzado Ms Power Point, MS Access, MS Word y MS Excel (Participación el programa Experto Excel- New Horizons)
- Otros Sistemas : SPSS, SAP, Power BI y Smartsheet.
- Idiomas: Ingles Intermedio - Avanzado

### INFORMACIÓN DE CONTACTO

Telefono: 955954602
Correo: camilaencisog@gmail.com

### EDUCACIÓN

**BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
**Universidad de Piura - Campus Lima**
01/2013 - 12/2017

**EDUCACIÓN SECUNDARIA**
**Colegio Maria Reina Marianista**
03/2008 - 12/2012

### INFORMACIÓN ADICIONAL:

- Curso Design Thinking - Latam Coaching Network | 07/2019
- Curso de Control Interno y Gestión de Riesgos: Actualización del marco Enterprise Risk Management ERM y Marco de Control Interno – Universidad de Lima | 05/2019 - 06/2019
- Diplomado de Gestión de Proyecto - Cámara Nacional Comercio del Perú | 01/2017- 03/2017
- Programa Work & Travel, Norden California | 12/2014-03/2015

### EXPERIENCIA LABORAL

**COMPAÑIA PERUANA DE MEDIOS DE PAGO S.A.C**

**Analista de Riesgo Operativo | 05/2019- A la fecha**

- Participación en evaluaciones de riesgos de procesos, proveedores, productos y clientes de Niubiz.
- Participación en el diseño de campaña para reforzar la cultura de la gestión de riesgos.
- Apoyo en la definición de los indicadores claves de riesgos (KRIs) y seguimiento de dichos indicadores
- Gestión de la base de eventos de pérdida.

**Asistente de Riesgos | 06/2018 - 05/2019**

- Participación en evaluaciones de riesgos de procesos, proveedores y clientes de Niubiz.
- Seguimiento a los indicadores claves de riesgos (KRIs) y planes de acción.
- Análisis de eventos materializados.

**PRICEWATERHOUSECOOPERS S.CIVIL DE R.L.**

**Practicante de Riesgos | 08/2017- 05/2018**

- Revisión de los servicios propuestos en función al cumplimiento de los procedimientos de independencia y riesgo a nivel global de la firma.
- Evaluación del riesgo asignado a los clientes y a los compromisos para asignar el tratamiento y procedimientos adecuados.
- Validación de controles de mitigación de riesgos por conflicto de interés y/o aprobaciones de las propuestas y servicios de la firma.

**TELEFONICA DEL PERÚ S.A**

**Practicante de Operaciones Comerciales | 01/2017-08/2017**

- Generación de penalidades móviles para clientes de negocio y residencial.
- Análisis de la variabilidad de ingresos de cada mes.
- Análisis diversos (cuentas por cobrar, provisión de incobrables, facturación, etc.).
- Elaboración de Base de datos de la facturación mensual.
- Apoyo en generación de documentos de Auditoria y Fiscal.

**Practicante de Auditoria Interna | 08/2016 - 12/2016**

- Apoyo en trabajos asignados acorde al Plan de Auditoría: Evaluación del Sistema de Control Interno (Ley Sarbanes Oxley).
- Colaboración en la evaluación de los procesos relacionados a la emisión de los Reportes Financiero de la Empresa.
- Apoyo en el seguimiento de observaciones de Auditoría Interna.