



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**MAESTRÍA EN FINANZAS EMPRESARIALES**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN FINANZAS EMPRESARIALES**

**TEMA: ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y PROPUESTAS DE GESTIÓN  
DE RIESGOS DEL ÁREA DE OPERACIONES Y TESORERÍA DEL  
AÑO 2013 DE LA EMPRESA COONECTA UBICADA EN LA  
CIUDAD DE QUITO, ECUADOR.**

**AUTOR: ING. CAJAS OBANDO ROSA BEATRIZ**

**DIRECTOR: DR. RIVADENEIRA, PEDRO**

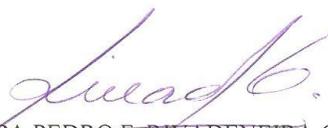
**SANGOLQUÍ**

**2015**

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Señorita Ingeniera ROSA BEATRIZ CAJAS OBANDO como requerimiento parcial a la obtención del Título de MAGÍSTER EN FINANZAS EMPRESARIALES.

Sangolquí, 15 de mayo de 2015.



Ing. CPA PEDRO F. RIVADENEIRA G, MCA.

Director de Proyecto

## AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ing. ROSA BEATRIZ CAJAS OBANDO declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica del Ejército, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.



Ing. Rosa Beatriz Cajas Obando

## AUTORIZACIÓN

Yo, Rosa Beatriz Cajas Obando autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas, la publicación en la biblioteca virtual del presente proyecto bajo el título: ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y PROPUESTAS DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL ÁREA DE OPERACIONES Y TESORERÍA DEL AÑO 2013 DE LA EMPRESA COONECTA UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, ECUADOR.



Ing. Rosa Beatriz Cajas Obando

## **DEDICATORIA**

El presente Proyecto lo dedico a mis Padres por todo su amor, oraciones, esfuerzo y apoyo que me brindan en cada meta propuesta tanto en mi vida profesional como personal.

Sus valores, ejemplo y sabiduría me han permitido cumplir con mis sueños a pesar de lo duro que muchas veces puede resultar el camino para alcanzarlos.

Con todo mi amor, este Proyecto lo dedico a ustedes, mis Padres!

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, doy gracias infinitas a Dios por su fidelidad para conmigo, por la sabiduría e inteligencia que me ha brindado para culminar hoy este Proyecto.

A todo el personal de COONECTA quienes me dieron la oportunidad de realizar el presente proyecto y el apoyo permanente durante todo este proceso.

A mis Padres y hermanas por su apoyo incondicional, porque de una u otra manera buscaron siempre la forma de colaborar en el desarrollo del presente Proyecto.

A mi novio por su amor, paciencia y sabiduría que me impulsaron a lograr la culminación de esta meta.

A mi Director de Proyecto, que sabiamente supo guiarme y direccionarme durante el desarrollo del Proyecto.

A mi familia y amigos que estuvieron pendientes y me apoyaron durante esta etapa importante de mi vida y me animaron a terminar con éxito este reto.

Dios les bendiga a todos y cada uno de ustedes.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|  |      |
|--|------|
| CERTIFICACIÓN .....                      | ii   |
| AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....         | iii  |
| AUTORIZACIÓN .....                       | iv   |
| DEDICATORIA .....                        | v    |
| AGRADECIMIENTO .....                     | vi   |
| RESUMEN .....                            | xiii |
| ABSTRACT .....                           | xiv  |
| CAPÍTULO I .....                         | 1    |
| 1. INTRODUCCIÓN .....                    | 1    |
| 1.1. SITUACIÓN ACTUAL .....              | 2    |
| 1.1.1. ANTECEDENTES.....                 | 2    |
| 1.1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA ..... | 4    |
| 1.1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....   | 5    |
| 1.1.4. HIPÓTESIS.....                    | 6    |
| 1.1.5. OBJETIVO GENERAL .....            | 6    |
| 1.1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....       | 6    |
| 1.1.7. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS .....      | 7    |
| 1.2. ANÁLISIS MACROECONÓMICO.....        | 8    |
| 1.2.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO .....      | 9    |
| 1.2.2. CRÉDITOS .....                    | 10   |
| 1.2.3. BALANZA COMERCIAL .....           | 12   |
| 1.2.4. PRECIOS .....                     | 13   |
| 1.3. ANÁLISIS MICROAMBIENTE.....         | 13   |
| 1.3.1. CLIENTES.....                     | 14   |
| 1.3.2. PROVEEDORES .....                 | 14   |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1.3.3. | COMPETENCIA .....   | 14 |
| 1.4.   | GENERALIDADES COONECTA.....   | 15 |
| 1.4.1. | MISIÓN .....  | 15 |
| 1.4.2. | VISIÓN .....  | 16 |
| 1.4.3. | VALORES CORPORATIVOS.....   | 16 |
|        | CAPÍTULO II.....  | 18 |
| 2.     | MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....  | 18 |
| 2.1.   | MARCO TEÓRICO.....  | 18 |
| 2.2.   | MARCO CONCEPTUAL.....   | 27 |
|        | CAPÍTULO III.....   | 32 |
| 3.     | PROCESOS ÁREA OPERACIONES Y TESORERÍA .....                                   | 32 |
| 3.1.   | FUNCIONES RELACIONADAS A OPERACIONES: .....                                   | 32 |
| 3.2.   | FUNCIONES RELACIONADAS A TESORERÍA: .....                                     | 33 |
| 3.3.   | PROCESO DE SERVICIOS FINANCIEROS Y DE COMPENSACIÓN DE LA<br>RED COONECTA..... | 34 |
| 3.3.1. | COMPENSACIÓN USO CAJEROS AUTOMÁTICOS .....                                    | 39 |
| 3.3.2. | COMPENSACIÓN AGENCIAS COMPARTIDAS .....                                       | 43 |
| 3.3.3. | COMPENSACIÓN POR PAGO DE BONO DE DESARROLLO HUMANO .....                      | 45 |
| 3.3.4. | COMPENSACIÓN RECAUDO RISE Y MATRICULACIÓN .....                               | 47 |
| 3.3.5. | COMPENSACIÓN SERVICIO DE REMESAS .....  | 49 |
| 3.4.   | PROCESO RECLAMOS CAJEROS AUTOMÁTICOS.....                                     | 51 |
| 3.5.   | PROCESO COMISIONES .....  | 55 |
|        | CAPÍTULO IV .....   | 60 |
| 4.     | ESTUDIO FINANCIERO .....  | 60 |
| 4.1.   | ANÁLISIS FINANCIERO .....   | 60 |
| 4.1.1. | ANÁLISIS VERTICAL.....  | 60 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 4.1.2. | ANÁLISIS HORIZONTAL.....  | 62  |
| 4.2.   | INDICADORES FINANCIEROS .....   | 66  |
|        | CAPÍTULO V.....   | 70  |
| 5.     | APLICACIÓN DEL MODELO COSO ERM EN EL ÁREA DE OPERACIONES Y TESORERÍA..... | 70  |
| 5.1.   | AMBIENTE INTERNO.....   | 72  |
| 5.2.   | ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS .....  | 76  |
| 5.3.   | IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS .....   | 79  |
| 5.4.   | EVALUACIÓN DE RIESGOS.....  | 83  |
| 5.5.   | RESPUESTA AL RIESGO.....  | 90  |
| 5.6.   | ACTIVIDADES DE CONTROL.....   | 92  |
| 5.7.   | INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN .....  | 97  |
| 5.8.   | MONITOREO.....  | 100 |
|        | CAPÍTULO VI .....   | 108 |
| 6.     | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                                       | 108 |
| 6.1.   | CONCLUSIONES .....  | 108 |
| 6.2.   | RECOMENDACIONES .....   | 109 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Productos y Servicios COONECTA .....   | 4  |
| Figura 2 Variación del Producto Interno Bruto (PIB) .....                                   | 10 |
| Figura 3 Total de crédito del SF Privado por tipo de institución.....                       | 11 |
| Figura 4 Total de crédito del SF Público por institución.....                               | 12 |
| Figura 5 COSO ERM.....  | 21 |
| Figura 6 Representación gráfica Premisas Coso ERM .....                                     | 23 |
| Figura 7 Componentes claves del COSO ERM.....   | 24 |
| Figura 8 Red de Cajeros Automáticos .....   | 39 |
| Figura 9 Flujograma Compensación Uso Cajeros Automáticos.....                               | 42 |
| Figura 10 Flujograma Compensación Agencias Compartidas.....                                 | 44 |
| Figura 11 Flujograma Compensación por Pago de Bono de Desarrollo Humano.....                | 46 |
| Figura 12 Flujograma Compensación por recaudo de Rise y Matriculación.....                  | 48 |
| Figura 13 Flujograma Compensación Servicio de Remesas.....                                  | 50 |
| Figura 14 Estructura de reclamos de clientes de la propia IFI en cajero de otra Institución | 52 |
| Figura 15 Flujograma Reclamos Cajeros Automáticos .....                                     | 54 |
| Figura 16 Flujograma Cobro de Comisiones .....  | 58 |
| Figura 17 Flujograma Pago de Comisiones.....  | 59 |
| Figura 18 Mapa de Riesgos .....   | 89 |
| Figura 19 Respuesta al Riesgo.....  | 90 |
| Figura 20 Flujo de Comunicación Interna COONECTA .....                                      | 98 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Cuadro 1 Árbol del Proceso Servicios Financieros y de Compensación de la Red COONECTA.....                                      | 35  |
| Cuadro 2 Caracterización Proceso Servicios Financieros y de Compensación a través de la red COONECTA.....                       | 37  |
| Cuadro 3 Árbol del Proceso Reclamos Cajeros Automáticos.....  | 52  |
| Cuadro 4 Caracterización del Proceso Reclamos Cajeros Automáticos.....  | 53  |
| Cuadro 5 Árbol del Proceso Comisiones.....  | 56  |
| Cuadro 6 Caracterización del Proceso Comisiones.....  | 57  |
| Cuadro 7 Análisis Vertical 2012 y 2013 en US\$.....   | 61  |
| Cuadro 8 Análisis Horizontal 2012 y 2013 en US\$.....   | 63  |
| Cuadro 9 Indicadores Financieros 2012 y 2013.....   | 66  |
| Cuadro 10 Factores del Ambiente Interno propuesto en COSO ERM y situación real Área de Operaciones y Tesorería en COONECTA..... | 73  |
| Cuadro 11 Matriz de Identificación de Riesgos.....  | 81  |
| Cuadro 12 Medidas Cualitativas de Impacto.....  | 83  |
| Cuadro 13 Medidas Cualitativas de Probabilidad.....   | 84  |
| Cuadro 14 Resumen de Activos COONECTA.....  | 84  |
| Cuadro 15 Determinación niveles de Impacto COONECTA.....  | 84  |
| Cuadro 16 Medidas Cualitativas de Impacto COONECTA.....   | 85  |
| Cuadro 17 Determinación del Impacto de los Riesgos Identificados.....   | 85  |
| Cuadro 18 Medidas Cualitativas de Probabilidad COONECTA.....  | 86  |
| Cuadro 19 Determinación de la Probabilidad de los Riesgos Identificados.....  | 87  |
| Cuadro 20 Matriz de Evaluación de Riesgos.....  | 88  |
| Cuadro 21 Matriz Respuesta al Riesgo.....   | 90  |
| Cuadro 22 Apetito y Tolerancia o Capacidad de Riesgo.....   | 91  |
| Cuadro 23 Políticas y Procedimientos Gestión de Riesgos Identificados.....  | 94  |
| Cuadro 24 Métodos de Comunicación COONECTA.....   | 100 |
| Cuadro 25 Matriz Monitoreo Riesgos Identificados.....   | 102 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Tabla 1 Mapa de Riesgos..... | 87 |
|------------------------------|----|

## **RESUMEN**

COONECTA, es una institución de servicios auxiliares del Sistema Financiero; que se formó por la decisión de las Cooperativas del Ecuador para integrarse mediante servicios transaccionales. Los servicios transaccionales que ofrece COONECTA son: Uso cajeros automáticos, agencias compartidas, pago de bono de desarrollo humano, pago de remesas, recaudación de Rise y Matriculación. Las Cooperativas y otras Instituciones financieras (IFIS) de la red están interconectadas en forma permanente; por lo tanto el objetivo de COONECTA es actuar como facilitadora de las transacciones entre dichas instituciones.

COONECTA, al ser una empresa que ofrece los productos transaccionales antes mencionados, ésta debe realizar las compensaciones respectivas a las IFIS por cada uno de ellos; los procesos de compensaciones se realizan en el Área de Operaciones y Tesorería, la cual asume diversos riesgos en el desempeño normal de sus funciones.

El presente proyecto, pretende identificar dichos riesgos mediante el modelo COSO ERM, medir el grado de impacto y probabilidad de ocurrencia de los mismos dentro del Área de Operaciones y Tesorería de la Empresa, y establecer propuestas de gestión de riesgos con la finalidad de incrementar la capacidad de la organización para construir valor y cumplir sus objetivos. A través de la revisión de los procesos del área en mención, estudio financiero y la aplicación del modelo COSO ERM, se lograron identificar trece actividades con un determinado grado de riesgo, para lo cual se recomienda que la Empresa emprenda las actividades de control propuestas para cada riesgo identificado, con la finalidad de minimizar su impacto.

### **PALABRAS CLAVES:**

- **RIESGOS**
- **MODELO COSO ERM**
- **MAPA DE RIESGOS**
- **TESORERÍA Y OPERACIONES**
- **GESTIÓN DE RIESGOS**

## **ABSTRACT**

COONECTA is an institution of support services of the Financial System; which was created by the decision of Cooperatives of Ecuador to integrate with transactional services. The transactional services that COONECTA offers are: ATM usage, shared agencies, bono de desarrollo humano payments, remittance payments, collection of Rise & Vehicular enrollment.

Cooperatives and other financial institutions (IFIS) of the network are interconnected permanently; therefore the aim of COONECTA is to act as facilitator of transactions between these institutions.

As COONECTA is a company that offers the aforementioned transactional products, it must make the respective compensations to the IFIS for each of them; these compensation processes are conducted in the Area of Operations and Treasury, which assumes a variety of risks in the normal course of their duties.

This project aims to identify these risks by COSO ERM model, measure the degree of impact and probability of their occurrence within the Area of Operations and Treasury of the Company, and establish risk management proposals in order to increase ability of the organization to build value and achieve its objectives.

Through the review of the processes, financial study and application of the model COSO ERM in the Area of Operations and Treasury could be identified thirteen activities with a certain degree of risk, for which it is recommended that the company undertake the control activities proposed to each identified risk, in order to minimize its impact.

### **KEY WORDS:**

- **RISK**
- **COSO ERM**
- **RISK MAP**
- **TREASURY AND OPERATIONS AREA**
- **RISK MANAGEMENT.**

## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

El análisis, evaluación y gestión de riesgos en una organización, parte del principio de que en toda actividad existe un riesgo, pero dicho riesgo puede ser transferido, compartido, reducido o aceptado.

Un entendimiento cabal del riesgo, permite que los administradores financieros puedan estar en condiciones de planear adecuadamente la forma de anticiparse a posibles resultados adversos y sus consecuencias y, de este modo, estar mejor preparados para enfrentar la incertidumbre futura sobre las variables que puedan afectar sus resultados.

El COSO ERM, ha desarrollado una estructura conceptual para la administración del riesgo empresarial para el entendimiento de la formulación y seguimiento de un proceso básico en la administración del riesgo como apoyo al buen gobierno corporativo y otorgar mejores medidas de control en una organización.

La gestión o administración de riesgo empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

Las empresas con y sin fines de lucro deben propender por crear valor a sus protectores, dueños o accionistas, así como enfrentar y superar las incertidumbres, desafiándolas con preparación suficiente, para poder proveer una estructura conceptual, así la gerencia trate de manera efectiva la incertidumbre que representan los riesgos y oportunidades y, así enriquecer su capacidad para generar valor.

## **1.1. SITUACIÓN ACTUAL**

### **1.1.1. ANTECEDENTES**

COONECTA, es una institución de servicios auxiliares del Sistema Financiero, calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante Resolución No. SBS-2007-172 el 28 de febrero del 2007. La constitución de la empresa fue aprobada por la Superintendencia de Compañías con Resolución No. 06.Q.IJ.004284 el 06 de noviembre del 2006.

El nombre de la Empresa “COONECTA” es una concepción de conectividad de los productos y servicios que se ofrece a los entes miembros de la red.

Se forma por la decisión de las Cooperativas del Ecuador para integrarse mediante servicios transaccionales. Las Cooperativas de la red están interconectadas en forma permanente; por lo tanto el objetivo de COONECTA es actuar como facilitadora de las transacciones entre Cooperativas de Ahorro y Crédito. (Coonecta, 2014)

Como accionistas participan: con el 33% de capital WOCCU, World Council of Credit Unions Inc. (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito) y con el 67% las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador (diez Cooperativas).

El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito es la asociación gremial y agencia de desarrollo para las cooperativas de ahorro y crédito a nivel global; promueve el desarrollo sostenible de las cooperativas de ahorro y crédito y otras cooperativas financieras alrededor del mundo para empoderar a las personas a través del acceso a servicios financieros rentables y de alta calidad. El Consejo Mundial aboga a favor del sistema global de cooperativas de ahorro y crédito ante organizaciones internacionales y trabaja con los gobiernos nacionales para mejorar la legislación y regulación. Sus programas de asistencia técnica introducen nuevas herramientas y tecnologías para

fortalecer el rendimiento financiero de las cooperativas de ahorro y crédito y aumentar su alcance. (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2014)

El mercado objetivo de COONECTA está constituido principalmente por las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador, instituciones financieras y organizaciones que brindan servicios de micro finanzas, que en adelante se las llamará IFIS (Instituciones Financieras miembros de la red COONECTA), a fin de ofrecer servicios transaccionales, medios de pago, pago de remesas y otros productos que favorezcan la inclusión financiera en las diferentes regiones del país.

La red inicialmente se formó con nueve IFIS; actualmente forman parte de COONECTA 86 IFIS.

La red cuenta con 608 oficinas a nivel nacional; 3.5 millones de socios; con presencia en 148 cantones de los 226 a nivel nacional (65%).

Las Instituciones Financieras en el Ecuador que se afilien a COONECTA pueden acceder a servicios y productos de primera calidad como son: agencias compartidas nacionales, cajeros automáticos, remesas, pago bono desarrollo humano y otros servicios de acuerdo a la figura 1, que se muestra a continuación:



**Figura 1 Productos y Servicios COONECTA**

**Fuente:** (Coonecta, 2014)

COONECTA, al ser una empresa que ofrece los productos transaccionales antes mencionados, ésta debe realizar las compensaciones respectivas a las IFIS por cada uno de ellos; los procesos de compensaciones se realizan en el área de operaciones y tesorería, la cual asume diversos riesgos en el desempeño normal de sus funciones.

El presente proyecto, pretende identificar dichos riesgos mediante el modelo COSO ERM, medir el grado de impacto y probabilidad de ocurrencia de los mismos dentro del área de operaciones y tesorería de la Empresa y establecer propuestas de gestión de riesgos con la finalidad de incrementar la capacidad de la organización para construir valor y cumplir sus objetivos.

### **1.1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

Una administración eficaz del riesgo puede mejorar tanto la capacidad de recuperación que permita sobrellevar hechos adversos, como la habilidad para aprovechar las oportunidades de desarrollo.

Es necesario en toda organización contar con una herramienta que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma.

Es importante redoblar esfuerzos por plantear sistemas que permitan identificar riesgos, medirlos y prever sus posibles consecuencias. Sin embargo estos modelos resultan inútiles si no se establecen los medios adecuados para reaccionar rápido y eficientemente ante la materialización de las amenazas. Se trata de que esta gestión sea eficaz. Es tiempo de abandonar los enfoques solamente conceptuales e invertir en formación y en equipos materiales y humanos a los que se encomiende la función de implantar esta nueva responsabilidad en las organizaciones. Otra clase de planteamientos sólo servirán para aumentar la carga y los costes de gestión, sin otorgar a cambio ningún tipo de beneficio.

### **1.1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Una de las principales causas de los problemas dentro de los procesos y subprocesos, es la inadecuada previsión de riesgos, es por esto que se hace necesario estudiar los riesgos que pudieran aparecer en cada actividad de la organización, esto servirá de apoyo para prevenir una inadecuada gestión de los mismos.

La Empresa COONECTA maneja grandes sumas de dinero por la actividad comercial que realiza; solo en el año 2013 por la Empresa pasaron aproximadamente 110 millones de dólares; dentro del área de operaciones y tesorería, en una evaluación preliminar, parecería que cuenta con poco personal, no existen objetivos claramente definidos, no existe supervisión en los procesos, y es por este motivo que la actual administración se plantea realizar un análisis, evaluación y propuestas de gestión de riesgos que permita identificar cuáles son los riesgos que están presentes en el área indicada y poder entonces tomar el control interno respectivo.

Un punto relevante que debe tener en cuenta la Empresa, es la supervivencia en caso de pérdidas desastrosas provocadas por accidentes, negligencias, falta de profesionalismo o cualquier otro causante de pérdida o efecto perjudicial que amenace con interrumpir las operaciones de la misma, para su crecimiento o reducción de sus utilidades.

Todo lo anterior se sintetiza en la administración de riesgos, en la cual se enmarcará el desarrollo del presente proyecto, el cual consiste en identificar y anticipar posibles pérdidas financieras causadas por el mal desenvolvimiento de los procedimientos realizados, así como también identificar eventos que impidan alcanzar directa e indirectamente los objetivos establecidos en el área de operaciones y tesorería.

#### **1.1.4. HIPÓTESIS**

El análisis y evaluación de la forma en que se están gestionando los riesgos en el área de operaciones y tesorería de la empresa COONECTA, permitirá determinar las debilidades en la gestión de riesgos y proponer las recomendaciones pertinentes para la implementación adecuada del modelo Coso ERM.

#### **1.1.5. OBJETIVO GENERAL**

Analizar y evaluar la gestión de los riesgos del área de operaciones y tesorería durante el año 2013 de la Empresa COONECTA, según lo propuesto en el modelo Coso ERM, para emitir las recomendaciones que incrementen la seguridad de que el área alcance sus objetivos.

#### **1.1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para el presente proyecto se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Revisar el entorno interno y externo para identificar señales y tendencias que podrían exponer al área de operaciones y tesorería a riesgos.
- Realizar un análisis financiero y revisión de procesos del área de operaciones y tesorería.
- Establecer las recomendaciones para la adecuada gestión de riesgos.

### 1.1.7. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS

El método a emplearse para la realización del proyecto es el siguiente:

- **Método Deductivo.**\_ El cual parte de los datos generales aceptados como valederos para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir, parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. (Gómez, 2004).

Con la aplicación de este método al proyecto, la información general que se consiga sobre los riesgos que actualmente presenta el área de operaciones y tesorería de la Empresa, permitirá realizar la correspondiente gestión para tomar las medidas necesarias que ayuden a minimizar su impacto y/o probabilidad de los mismos.

En este estudio, COSO ERM se acepta como el estándar de comparación y se aplicará al área de operaciones y tesorería.

Las técnicas a coordinarse con los métodos serán:

- **Indirecta o Bibliográfica.**\_ Se obtendrá información primaria para la fundamentación del proyecto.

A partir del COSO ERM, se revisarán los conceptos necesarios sobre la gestión de riesgos en el área de operaciones y tesorería para poder aplicarlos en la realización del proyecto.

- **Directa o de Campo.**\_ La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva. (Balestrini A, 2001).

## 1.2. ANÁLISIS MACROECONÓMICO

De acuerdo al artículo Panorama Económico del Ecuador 2013 de Valeria Naveda Hidalgo publicado el 17 de Enero del 2014, en Poderes Inteligencia Política, la economía mundial sigue mostrando signos de recuperación, pero a un ritmo menor al esperado. Por ejemplo, a pesar de las mejoras en los indicadores macroeconómicos de Europa y China, en Estados Unidos los resultados no han alcanzado las expectativas, por lo que se esperan crecimientos lentos contrastados con las proyecciones que se hicieran a inicios de año. No obstante, cabe indicar, es más probable que se dé una aceleración del crecimiento para el próximo año en el contexto de una disminución de las tensiones financieras.

En la economía ecuatoriana, de acuerdo a estimaciones realizadas por el Banco Central del Ecuador y el Ministerio Coordinador de la Política Económica, se espera para este año un crecimiento real entre el 3.7% y 4%, lo que significa un crecimiento

moderado en relación con años anteriores. Para el 2014, el crecimiento se estima entre 4.5% y 5.1%.

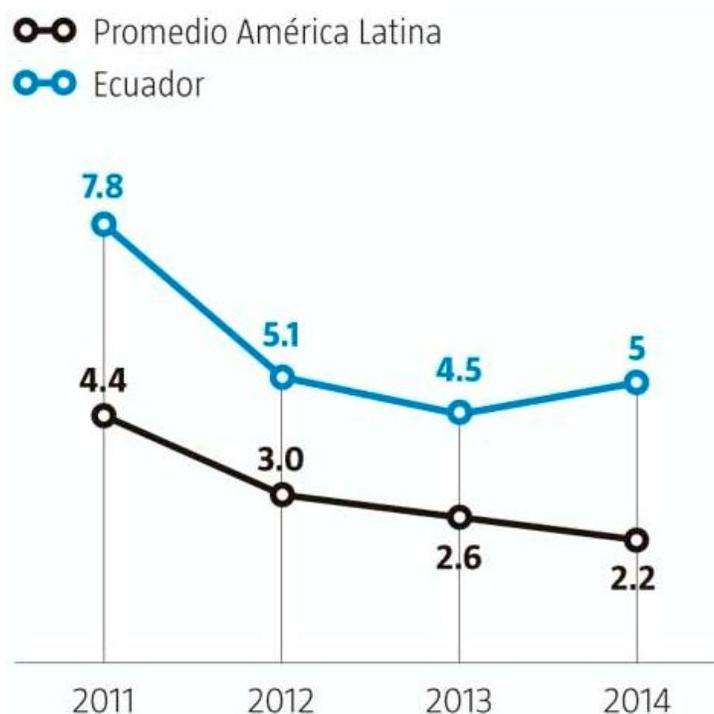
Las perspectivas de crecimiento económico del país para los próximos años son positivas, en tanto persista una estimulación económica producto del gasto y de las inversiones y políticas programadas para, entre otros, impulsar el denominado cambio de la matriz productiva acorde con las directrices del ejecutivo. De acuerdo con los primeros planes presentados por el gobierno, es probable que las primeras cadenas productivas seleccionadas en la etapa inicial de este proyecto nacional sean las que impulsen el crecimiento los próximos años.

### **1.2.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO**

De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en una publicación en el Telégrafo, sección economía del 05 de Agosto 2014; esta nueva década, el Ecuador inició con la tasa de crecimiento más alta desde el 2004, de 7.8% en el 2011, que entre los factores explicativos, se destacan los incentivos económicos, el incremento del gasto y de la inversión pública realizados en los últimos dos años que pretendían impulsar varios sectores para contrarrestar los efectos de la crisis financiera internacional del 2008.

Desde el 2012, se mantiene el ritmo de crecimiento pero a un nivel menos acelerado aunque más sostenido con una tasa de 5.1%. Este mismo comportamiento se obtuvo en el 2013; con una tasa de 4.5% y de acuerdo a las previsiones macroeconómicas presentadas por el Presidente durante el enlace ciudadano 345, se estima que el crecimiento del PIB real se ubique entre 4.5% y 5.1% para el 2014.

La economía de Ecuador tuvo un crecimiento de 5% en el primer trimestre del 2014; el porcentaje de crecimiento del país (2.8%) es superior al proyectado por la CEPAL para la región (2.2%).



**Figura 2 Variación del Producto Interno Bruto (PIB)**

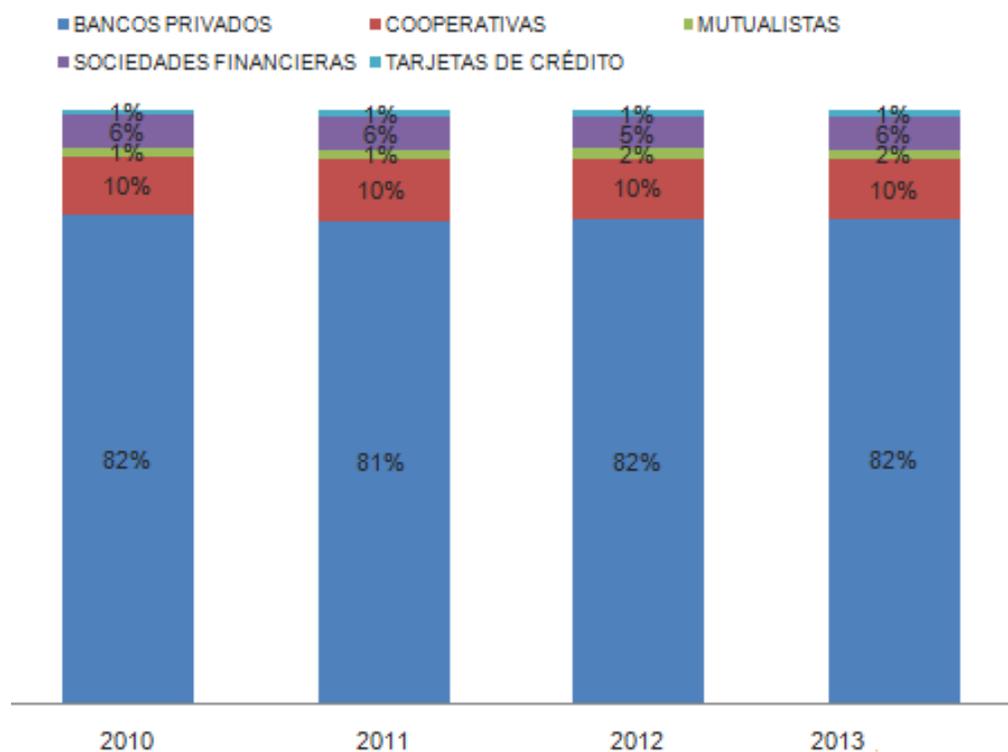
**Fuente:** (CEPAL, sobre la base de cifras oficiales, 2014)

### 1.2.2. CRÉDITOS

De acuerdo al Banco Central del Ecuador en su publicación Evolución del Volumen del Crédito y Tasas de Interés de Enero 2014, del total de créditos otorgados en el país en los últimos cuatro años -79.660,8 millones de USD- el 94% (75.131,1 millones de USD) corresponde al Sistema Financiero Privado y el 6% (4.523,7 millones de USD) al Sistema Financiero Público.

En la misma publicación antes mencionada, se indica que el sistema financiero privado está compuesto por 27 Bancos Privados, 40 Cooperativas, 5 Mutualistas, 10 Sociedades Financieras y 2 Tarjetas de Crédito. Del total de crédito otorgado por el

Sistema Financiero (SF) privado-75.137,1 millones en USD-en los últimos cuatro años: el 82% ha sido entregado por los Bancos Privados, el 10% por las Cooperativas, el 6% por las Sociedades Financieras, 1.5% pro Mutualistas y el 1.1% por Tarjetas de Crédito.



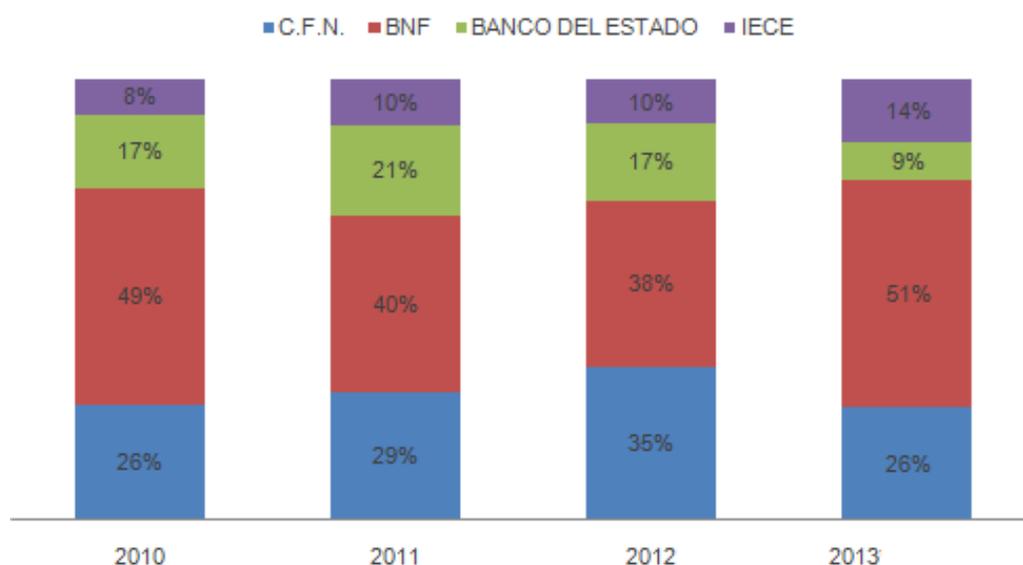
**Figura 3 Total de crédito del SF Privado por tipo de institución**

**Fuente:** (BCE-Evolución del Volumen del Crédito y Tasas de Interés de Enero 2014, 2014)

Del total otorgado, el 60% fue dirigido al segmento Productivo, 26% a Consumo, 11% a Microcrédito y 3% a Vivienda.

En el Sistema Financiero Público, son cuatro las instituciones que otorgan el crédito público en el país: la Corporación Financiera Nacional, Banco Nacional de Fomento, Banco del Estado e Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas. Del total de crédito otorgado por el Sistema Financiero (SF) publicó en los cuatro años -4.523,7

millones de USD-el 44% fue otorgado por el Banco Nacional de Fomento, 29% por la Corporación Financiera Nacional, 16% por el Banco del Estado y 11% por el Instituto de Crédito Educativo y Becas.



**Figura 4 Total de crédito del SF Público por institución**

**Fuente:** (BCE-Evolución del Volumen del Crédito y Tasas de Interés de Enero 2014, 2014)

Del total otorgado el 68% fue dirigido al segmento Productivo, 23% a Microcrédito y 9% a Consumo.

### 1.2.3. BALANZA COMERCIAL

De acuerdo al Banco Central del Ecuador en su publicación Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural de Enero 2014; en los últimos tres años, la Balanza Comercial ha mostrado déficit, sin embargo en el 2011 y 2012 el déficit se ha reducido en un 65% y 60% respectivamente.

En el 2013, la Balanza Comercial presenta un déficit de 1.059,88 millones de dólares cifra mayor al mismo periodo del año anterior en donde se registraba un superávit de 20.87 millones de dólares.

Las importaciones continúan liderando el mercado en Ecuador, pese a las políticas adoptadas por el Gobierno, éstas en el 2013 han crecido un 9% con respecto al 2012, porcentaje superior al percibido en el año anterior cuando con respecto al 2011 las importaciones crecieron un 6%. Es importante destacar la composición de estas importaciones ya que el 77% de las mismas en el 2013 corresponde a productos No Petroleros, esta misma tendencia se mantiene en años anteriores.

#### **1.2.4. PRECIOS**

Según las últimas publicaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, para el 2013, Ecuador registró una inflación anual de 2.70% frente al 4.16% del 2012, lo que la ubica como la inflación anual más baja desde hace ocho años. Para el 2014, según las previsiones se espera que la inflación anual acumulada se incremente a 3.2%.

Si bien las expectativas de crecimiento se mantienen altas con los proyectos de inversión del gobierno, es importante que los planes de impulso a la matriz productiva abarquen a todas las áreas del proceso productivo de un sector de manera que crezcan en conjunto y, de ese modo, asegurarse de que dicho proyecto impulse no solo las exportaciones sino las disminución de las importaciones.

### **1.3. ANÁLISIS MICROAMBIENTE**

El Microambiente de la Empresa, se evalúa a través del Modelo de Competencia Ampliada, modelo que distingue los distintos factores que generan influencias sobre la Empresa, estos factores son:

### 1.3.1. CLIENTES

De acuerdo a información recibida por parte de la Empresa, la cartera de clientes, está constituida principalmente por 86 IFIS que brindan servicios de microfinanzas a fin de ofrecer servicios transaccionales, medios de pago, pago de remesas y otros productos que favorezcan la inclusión financiera en las diferentes regiones del país.

### 1.3.2. PROVEEDORES

Según información de la Empresa, COONECTA cuenta actualmente con proveedores de servicio de infraestructura financiera tales como: proveedor de switch transaccional (software que permite realizar las transacciones) para pago de servicios y recaudación en ventanilla, y para cajeros automáticos, proveedor de servicio de datacenter, modalidad (housing), proveedor de equipos de computación y soluciones tecnológicas y proveedor de internet corporativo.

### 1.3.3. COMPETENCIA

El portafolio de la Empresa abarca distintos tipos de servicios transaccionales, constituyéndose en el líder en su sector, sin competencia directa.

Los competidores indirectos, ofrecen servicios parciales, entre éstos se citan:

- **BANRED:** compañía especializada en la prestación de servicios de transferencia electrónica de fondos e información (Outsourcing transaccional), que administra y opera la red de interconexión bancaria de mayor cobertura a nivel nacional, cuenta con más de 3.000 cajeros automáticos y una red conformada por más de cien instituciones financieras y empresas del sector público y privado. (Aesoft, 2014)

- **SERVIPAGOS:** empresa de servicios transaccionales que permite realizar cobros y pagos a instituciones públicas, privadas y financieras.
- **WESTERN UNION:** empresa de servicios con presencia a nivel mundial que se dedica al envío y recepción de dinero.
- **DELGADO TRAVEL:** empresa que proporciona varios servicios como envíos de dinero, radio y turismo en los Estados Unidos destinado al mercado Latinoamericano.
- **RIA:** empresa de servicios financieros que se dedica a: transferencias de dinero, cambio de divisas, recarga de teléfonos móviles, pago de facturas, cambio de cheques, pago en un cajero automático Euronet. (RIA , 2014).

#### **1.4. GENERALIDADES COONECTA**

Dentro de las generalidades de COONECTA, se indicará la misión, visión y valores corporativos de la Empresa.

##### **1.4.1. MISIÓN**

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia. (Bateman & Snell, 2001)

De acuerdo a la Planificación Estratégica de la Empresa del 2009, la misión de COONECTA es: Contribuir a la integración operativa y el crecimiento del sistema cooperativo de ahorro y crédito mediante la prestación de servicios transaccionales y la

ejecución de procesos de consultoría bajo una estrategia de innovación, calidad, competitividad y sostenibilidad de los servicios.

### **1.4.2. VISION**

La visión es una expresión del tipo de organización que aspiran crear sus socios y que pretende: comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo. (Bateman & Snell, 2001)

De acuerdo a la Planificación Estratégica de la Empresa del 2009, la visión de COONECTA es: Ser la red de negocios transaccionales del sector cooperativo y de microfinanzas con una cobertura al 100% de cantones del Ecuador, integrada internacionalmente y referente de éxito en las redes a nivel mundial.

### **1.4.3. VALORES CORPORATIVOS**

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

De acuerdo a la Planificación Estratégica de la Empresa del 2009, los valores corporativos de COONECTA, son los siguientes:

- **Cooperación/ Integración:** manteniendo una actitud de cooperación con las otras personas que integran el equipo de trabajo, compartiendo responsabilidades. A nivel de las cooperativas, disponiendo de apertura a generar alianzas que permitan implementar procesos que impliquen economías de escala entre los integrantes de la Empresa.

- **Innovación:** ser pioneros y ejercer un liderazgo a través de ideas novedosas y creativas, con el fin de producir cambios en la institución, las cooperativas integradas a la Red y los sistemas sociales.
- **Compromiso:** estar orgulloso de pertenecer y trabajar como parte integrante de la institución.
- **Competitividad:** tener un permanente afán de superarse y de dar lo mejor de uno mismo en las responsabilidades asignadas. A nivel institucional mantener una actitud constante de mejoramiento y de brindar los mejores servicios a las cooperativas.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

Para el desarrollo del presente proyecto, se utilizará el Modelo Coso ERM, aceptado a nivel mundial como un proceso formal diseñado para identificar, evaluar, responder, comunicar y monitorear los riesgos a lo largo de toda la organización.

#### **2.1. MARCO TEÓRICO**

La gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación, se define como un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), 2014)

Esta definición recoge los siguientes conceptos básicos de la gestión de riesgos corporativos:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.

- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.
- Está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de solaparse.

La definición es amplia en sus fines y recoge los conceptos claves de la gestión de riesgos por parte de empresas y otras organizaciones, proporcionando una base para su aplicación en todas las organizaciones, industrias y sectores. Se centra directamente en la consecución de los objetivos establecidos por una entidad determinada y proporciona una base para definir la eficacia de la gestión de riesgos corporativos.

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), es una iniciativa conjunta de cinco organizaciones del sector privado: American Accounting Association , American Institute of CPAs (AICPA), Financial Executives International (Fei), The Association of Accountants and Financial Professionals in Business y The Institute of Internal Auditors (IIA), y se dedica a proporcionar liderazgo de pensamiento a través de la creación de marcos y orientación sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude.

En el año de 1992, COSO publicó un informe bajo el nombre de Internal Control-Integrated Framework, también conocido como COSO I; éste fue adoptado por el sector público y privado en los Estados Unidos, por el Banco Mundial y el Banco Internacional de Desarrollo, y se desarrolla rápidamente por toda Latino América.

Debido al aumento de preocupación por la administración de riesgos, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission determinó la necesidad de la existencia de un marco reconocido de administración integral de riesgos. (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), 2014).

Éste proyecto se inició en enero de 2001 con el propósito de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de gestión de riesgo, reconociendo que varias organizaciones están comprometidas en determinados aspectos de la administración de riesgos.

En el mes de septiembre de 2004, se publica el informe denominado Enterprise Risk Management-Integrated Framework, el cual contiene el marco global para la administración integral de riesgos.

El estándar COSO ERM, delinea los principios de administración de riesgo; dentro de éstos supone:

- Una definición de la Administración de riesgos empresariales.
- Los principios y componentes críticos de un efectivo proceso de la Administración de riesgos empresariales.
- Dirección para que las organizaciones lo utilicen en la determinación de cómo mejorar su administración de riesgo.
- Criterio para determinar si su administración de riesgo es efectiva, y si no, qué necesita.

También provee aplicaciones técnicas:

- Ilustraciones de cómo los principios críticos pueden ser observados en una organización.
- Una perspectiva de un proceso de implementación.
- Ilustraciones que consideran una variedad de organizaciones, en cuanto a tamaño, estrategia, industria y complejidad.

A continuación se presenta el modelo gráfico del Coso ERM, en donde se encuentran: las categorías de objetivos, los ocho componentes y su alcance corporativo.



**Figura 5 COSO ERM**

**Fuente:** (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), 2014)

### **Relación entre objetivos y componentes:**

Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes de la gestión de riesgos corporativos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos. La relación se representa en la matriz tridimensional, en forma de cubo, representada en la Figura 5.

Las cuatro categorías de objetivos estrategia, operaciones, información y cumplimiento están representadas por columnas verticales, los ocho componentes lo están por filas horizontales y las unidades de la entidad, por la tercera dimensión del cubo. Esta figura refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la gestión de riesgos corporativos de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado.

### **Premisas Fundamentales:**

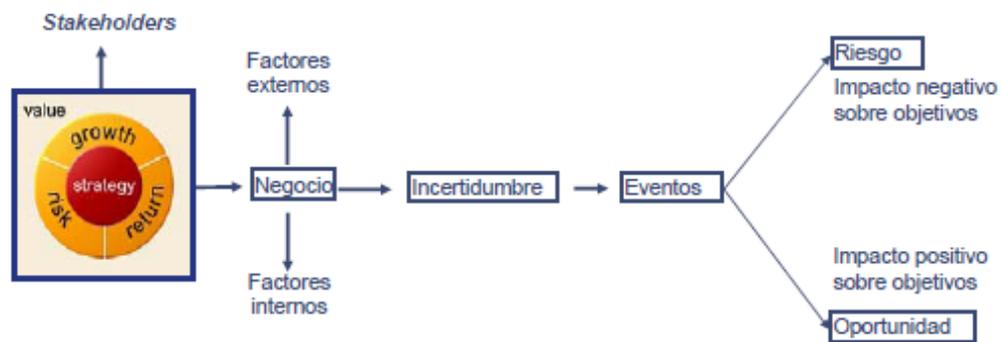
La premisa esencial de la administración corporativa de riesgos es que cada organización, con o sin fines de lucro, existe para “*crear valor a sus grupos de interés (Stakeholders)*”.

No obstante, todas las organizaciones enfrentan incertidumbre, el desafío para la administración es determinar cuanta incertidumbre está dispuesta a aceptar en la búsqueda de aumentar el valor de los grupos de interés.

La incertidumbre proviene tanto del entorno externo como interno y ésta se puede mostrar como riesgo y oportunidad, con la fuerza de destruir o generar valor.

La administración de riesgos corporativos permite a la administración manejar esa incertidumbre, su riesgo y oportunidad asociado y, por lo tanto, aumentar la capacidad de la organización para construir valor.

A continuación se presenta en forma gráfica las premisas descritas anteriormente:



**Figura 6 Representación gráfica Premisas Coso ERM**

**Fuente:** (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), 2014)

### **Beneficios del ERM:**

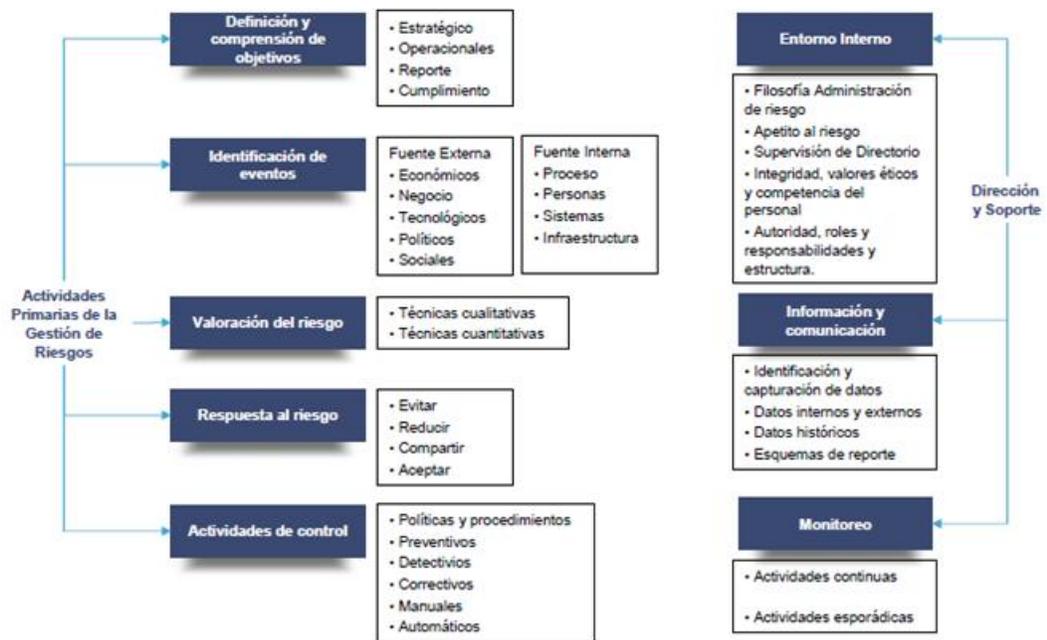
Los beneficios del Coso ERM son los siguientes:

- Alinear el apetito al riesgo con la estrategia.
- Establecer una relación entre el crecimiento, riesgo y retorno.
- Optimizar las decisiones de respuesta al riesgo.
- Reducir sorpresas y pérdidas operacionales.

- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos por compañía y grupo agregado.
- Aprovechar las oportunidades.
- Mejorar la asignación de capital.

**Componentes Claves del ERM:**

A continuación se indican los Componentes claves del Coso ERM.



**Figura 7 Componentes claves del COSO ERM**

**Fuente:** (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), 2014)

### **Categoría de Riesgos:**

De acuerdo al Modelo Coso ERM, para que no se logre alcanzar los objetivos, existen distintos tipos de riesgos, los cuales son:

- **Riesgo Inherente.** - es aquel que por su naturaleza no se puede separar de la situación donde existe. Es propio del trabajo a realizar. Es el riesgo propio de cada empresa de acuerdo a su actividad.
- **Riesgo Residual.** - Riesgo resultante de la evaluación, considerando la aplicación de la totalidad de las medidas establecidas para el control de éste.
- **Riesgo Estratégico.-** Relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas.
- **Riesgos Operativos.-** Provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad.
- **Riesgo Financiero.-** Relacionados con el manejo de los recursos de la entidad.
- **Riesgos de Cumplimiento.-** Se asocian con el cumplimiento de los requisitos legales, contractuales, de ética pública, compromiso ante la comunidad.

## Riesgos Financieros

La empresa asume distintos riesgos financieros en el ejercicio de su actividad, y el incremento de los mismos dependerá del grado de incertidumbre futura y de la exposición de la empresa a dicho riesgo. Las tesorerías de las empresas han progresado hacia una sustancial transformación en la gestión integral del riesgo, que les exige una gestión minuciosa de los flujos de caja y una protección de activos y beneficios con mayor sensibilidad hacia el riesgo financiero.

A continuación los tipos de Riesgos Financieros (Gómez D. , 2002):

- **Riesgo de Mercado:** pérdida que puede sufrir un inversionista debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado o en movimientos de los llamados factores de riesgo (tasa de interés, tipos de cambio, etc.).
- **Riesgo de Crédito o de Insolvencia:** pérdida potencial que es consecuencia de un incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago.
- **Riesgo de Liquidez:** se presenta cuando los pagos y los cobros de una empresa no coinciden ni en volumen ni en periodicidad lo que podría generar superávit o déficit de tesorería.
- **Riesgo Operacional:** pérdidas en las que puede incurrir la empresa por la eventual renuncia de algún empleado de la misma y que mientras laboró concentró todo su conocimiento especializado en algún proceso clave; incluye también la probabilidad de pérdida que se ocasiona en las fallas de los sistemas de control interno.

- **Riesgo País:** pérdida que se podría ocasionar en caso de que exista incumplimiento de una contraparte y en esa decisión no se pudiera reclamar por la vía jurídica.
- **Riesgo de Tasas de interés:** posibles pérdidas futuras como consecuencia del diferente crecimiento de las operaciones activas y pasivas fuera de balance, ante movimientos diversos en el tipo de interés.
- **Riesgo cambiario o de tasas de cambio:** se presenta como consecuencia de las fluctuaciones de las cotizaciones de las monedas en los mercados de divisas como resultado de la oferta y la demanda.
- **Riesgo legal:** se genera a través de las modificaciones en las leyes y regulaciones que rigen en el mundo; pérdidas que se podrían ocasionar en caso de que exista incumplimiento de una contraparte en la cual no se exige por la parte jurídica el cumplimiento del obligación de pago en la transacción.

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

Para que este proyecto pueda ser realizado, a continuación se enmarcan definiciones y conceptos importantes y necesarios para su desarrollo.

- **Riesgo:** es la posibilidad de que un evento futuro incierto ocurra y afecte el logro de los objetivos estratégicos, operativos y/o financieros de la organización.

- **Aversión al Riesgo:** es la actitud de quien toma decisiones al enfrentarse al riesgo; es una medida de la disposición de una persona, para pagar (o aceptar una reducción del beneficio) con tal de reducir su exposición al riesgo.
  
- **COSO ERM:** la administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de la organización, es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización en las siguientes categorías:
  - **Estratégicos:** se entienden como los propósitos macro (misión y visión de la Empresa), bajo los cuales se alinearan y desplegaran los planes operativos, procesos y demás actividades conducentes a mejorar o potenciar la organización, de manera que logre su crecimiento o sostenibilidad en el mercado.
  
  - **Operativos:** expresa una intención o propósito que se persigue a través de la actividad que lleva a cabo cada departamento de la entidad; se miden a través de la eficiencia, eficacia, economía, ecología, ética, excelencia, equidad, educación y emancipación.
  
  - **Reportes:** relacionan las metas a alcanzar respecto al reporte de información que va a ser utilizado por los usuarios finales.
  
  - **Cumplimiento:** hace relación con los propósitos específicos relacionados con la adecuada ejecución respecto a normas y regulaciones internas y externas.

- **Riesgos Financieros:** riesgo de no poder cubrir los costos financieros; se refiere a los eventos que pueden afectar el resultado final o beneficio neto de la empresa; se puede mencionar por ejemplo el incremento de las cargas fijas que supone tener que enfrentar periódicamente el pago de intereses y principal, incrementa el riesgo de insolvencia además de provocar mayores fluctuaciones en el beneficio disponible para la Empresa.
- **Matriz de Riesgos:** constituye una herramienta clave en el proceso de supervisión basada en riesgos, debido a que permite efectuar una evaluación cualitativa de los riesgos inherentes de cada unidad de negocios o actividad significativa.
- **Apetito de Riesgo:** el apetito es el nivel de riesgo que la empresa quiere aceptar y su tolerancia será la desviación respecto a este nivel. La capacidad será el nivel máximo de riesgo que una organización puede soportar en la persecución de sus objetivos.
- **Adquiriente:** también denominado dueño del dispositivo, es la institución financiera responsable del medio a través del cual se realiza la transacción.
- **Autorizador:** es aquella Institución que aprueba la transacción previa a la validación de la información enviada a través del Switch de COONECTA.
- **Cliente:** persona natural o jurídica que posee una tarjeta de débito de una Institución asociada a la Red.
- **Compensación:** proceso mediante el cual se calculan los montos a pagar basado en las transacciones procesadas y registradas en el Sistema Compensador de COONECTA de todos los productos transaccionales, para

luego reembolsar dineros a través de cuentas de débito y crédito en el Banco Promérica, Banco de Guayaquil y Banco Central.

- **Confidencialidad:** es asegurar que la información no es, ni será divulgada a las personas, procesos o dispositivos desautorizados, se logra con controles de acceso y la protección de datos transmitidos con técnicas del cifrado.
- **Institución Financiera (IFI):** entidad que ha firmado contrato de servicios con COONECTA para disponer de servicios de Red.
- **Mallas de Compensación:** documento generado por el Switch Central COONECTA (en medios magnéticos, electrónicos o físicos) con el detalle de todas las transacciones autorizadas a compensar.
- **Red:** conjunto integrado de Instituciones clientes, sus diferentes dispositivos y el Switch.
- **Switch Central COONECTA:** plataforma tecnológica que permite realizar las transacciones de cajeros automáticos entre las IFIS miembros de la red y también receipta el mensaje de las transacciones realizadas por los socios miembros de la red en cajeros de Banco de Guayaquil y otras redes.
- **Transacción:** requerimiento automatizado que realiza el cliente a través de un dispositivo de una Institución con un fin determinado: retiro de efectivo, consulta de saldos, etc.
- **Transacción no procesada:** requerimiento realizado por el cliente, a través de un dispositivo, que no ha acumulado con éxito el proceso respectivo.

- **Transacción procesada:** requerimiento realizado por el cliente, a través de un dispositivo, que si ha culminado con éxito el proceso respectivo.
  
- **Transacción autorizada:** es la transacción exitosa, la misma que es compensada.
  
- **Transacción no autorizada:** es la transacción no pagada, o transacción no exitosa, ésta no se compensa.
  
- **Sistema Compensador:** sistema que se alimenta de la información del Switch Central de COONECTA y emite los reportes necesarios para realizar las compensaciones de los productos transaccionales a las Instituciones Financieras y de igual manera realiza el cálculo de comisiones a ser pagadas mensualmente a las mismas.
  
- **Tira Auditora:** es el documento emitido por el cajero automático con las transacciones realizadas a través de los usuarios durante el día que detalla las transacciones autorizadas y no autorizadas.
  
- **Sistema Entura:** sistema que utilizan los cajeros automáticos de las IFIS, en donde se registra la información de transacciones autorizadas y no autorizadas diariamente.
  
- **Sistema IRNET:** sistema a través del cual se envía la información financiera desde la Remesadora a COONECTA y finalmente a la IFI.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROCESOS ÁREA OPERACIONES Y TESORERÍA**

De acuerdo a la entrevista realizada a la Jefe de Operaciones y Tesorería, esta área está conformada por la Jefe del departamento, una asistente de tesorería y dos asistentes de operaciones.

La Empresa actualmente, no posee manuales de responsabilidades y/o funciones en forma documentada; sin embargo durante la realización del presente proyecto se pudo confirmar junto con la Jefe de Operaciones y Tesorería, que el departamento está a cargo de las siguientes funciones:

#### **3.1. FUNCIONES RELACIONADAS A OPERACIONES:**

- Coordinar la ejecución de los procesos operativos para la compensación de valores originados por los productos transaccionales otorgados a través del canal de COONECTA.
- Generar la información para la facturación de comisiones de los productos transaccionales, validar y solicitar facturación.
- Atender, analizar y resolver las solicitudes de reclamos de las IFIS y de sus socios por incidentes en cajeros automáticos de otras Instituciones.
- Actualizar mensualmente la base de datos de los productos COONECTA que se ofrece cada IFI y enviar esta base al área de Negocios.
- Según la normativa establecida por la Superintendencia de Compañías (Artículo 13 de la resolución SC.SG.DRS.G.1102 del 18 de febrero 2011);

enviar el reporte hasta el cinco de cada mes de las remesas pagadas el mes anterior, en donde se debe indicar el país de procedencia, monto y ciudad del Ecuador en donde se realizó el pago.

- Enviar mensualmente a Vicepresidencia, áreas de Negocios y Contabilidad el reporte estadístico con el número de transacciones y comisiones por producto.
- Enviar mensualmente al Oficial de Cumplimiento, la lista actualizada de los clientes y proveedores para la verificación en listas negras (ver coincidencias para generar alertas, si es cliente tomar las medidas respectivas, si es proveedor no se lo vuelve a contratar).
- Enviar el estado de cuenta a cada Remesadora hasta el cinco de cada mes en el cual se indica los saldos por pagar y por cobrar por los pagos efectuados por COONECTA, comisiones generadas de acuerdo a los montos y transferencias realizadas desde el exterior.

### **3.2. FUNCIONES RELACIONADAS A TESORERÍA:**

- Dar seguimiento a la recepción de las facturas enviadas a las IFIS.
- Recuperar la cartera por comisiones facturadas a las IFIS.
- Recuperar las retenciones hasta los ocho días, una vez generada la factura.
- Reportar mensualmente al MIESS los sobrantes y denuncias de las IFIS por el bono de desarrollo humano para que se realicen los respectivos descuentos en el siguiente mes.

- Revisar reportes de cuentas por pagar a las IFIS por comisiones e ingresar pagos.
- Pago a proveedores.

A través de la ejecución de las funciones mencionadas, se generan los siguientes procesos:

- Servicios financieros y de compensación de la red COONECTA
- Reclamos cajeros automáticos
- Comisiones por productos transaccionales

Estos procesos se describen a continuación:

### **3.3. PROCESO DE SERVICIOS FINANCIEROS Y DE COMPENSACIÓN DE LA RED COONECTA**

El proceso de servicios financieros y de compensación de la red COONECTA se refiere a las compensaciones por los productos transaccionales que ofrece COONECTA como son:

- Compensación uso cajeros automáticos
- Compensación Agencias Compartidas
- Compensación pago bono de desarrollo humano
- Compensación recaudo Rise y matriculación

- Compensación servicio de remesas

A continuación se presenta el árbol del proceso en el cual se indican los subprocesos y las actividades relacionadas al mismo:

**Cuadro 1**  
**Árbol del Proceso Servicios Financieros y de Compensación de la Red COONECTA**

| PROCESO   | SUBPROCESO                                      | ACTIVIDADES   | OBSERVACIONES /<br>COMENTARIOS                         |
|---|---|---|--|
| <b>SERVICIOS<br/>FINANCIEROS Y DE<br/>COMPENSACIÓN DE<br/>LA RED COONECTA</b> | COMPENSACIÓN USO<br>CAJERO AUTOMÁTICO           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transacciones financieras a través de los cajeros automáticos</li> <li>• Registro de las transacciones financieras</li> <li>• Ejecución de órdenes de crédito / débito</li> <li>• Compensación de transacciones financieras</li> </ul> |  |
|   | COMPENSACIÓN<br>AGENCIAS<br>COMPARTIDAS         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retiros y depósitos entre IFIS de la red COONECTA</li> <li>• Créditos y débitos en línea en la cuenta del socio</li> <li>• Compensación entre IFIS</li> </ul>  |  |
|   | COMPENSACIÓN PAGO<br>BONO DESARROLLO            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago del Bono de Desarrollo</li> <li>• Generación y dispersión del Bono de Desarrollo</li> <li>• Compensación por Pago del Bono de Desarrollo</li> </ul>   | Intervienen como entes externos: MIESS y Banco Central |
|   | COMPENSACIÓN<br>RECAUDO RISE Y<br>MATRICULACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recaudo Rise y Matriculación a través de las IFIS, utilizando la Red COONECTA</li> <li>• SRI debita de la cuenta del Banco Central de la IFI</li> <li>• Compensación por recaudo de Rise y Matriculación</li> </ul>                    | Interviene como ente externo: SRI                      |
|   | COMPENSACIÓN<br>SERVICIO DE REMESAS             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de Remesas a través de las IFIS</li> <li>• Dispersión de fondos para el pago de Remesas</li> <li>• Compensación del servicio de remesas</li> </ul>  |  |

## **CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**

La caracterización de procesos permite la identificación de elementos esenciales necesarios para llevar a cabo el proceso y la definición de las principales características del proceso facilitando su entendimiento, gestión y el control de sus interrelaciones como parte de un sistema. (Beltrán, 2002)

Se utiliza el modelo Crosby, que incluye dentro de la caracterización, el objetivo, alcance, entradas, actividades, salidas, proveedores, indicador, clientes, requisitos, documentos y registros del proceso, y se presenta en el cuadro siguiente:

**Cuadro 2*****Caracterización Proceso Servicios Financieros y de Compensación a través de la red COONECTA***Nombre del Proceso: **SERVICIOS FINANCIEROS Y DE COMPENSACIÓN A TRAVÉS DE LA RED****COONECTA**

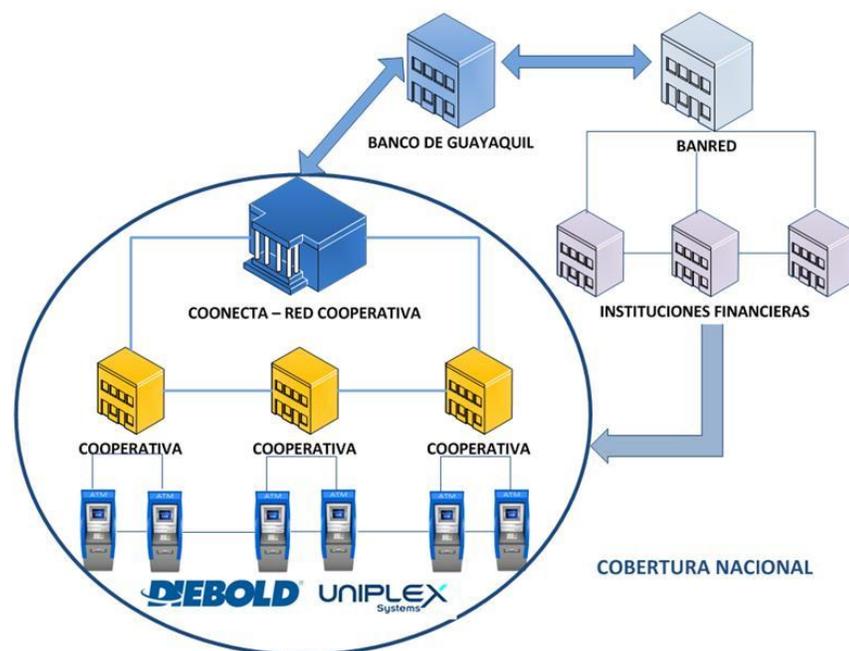
|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>Líder:<br/><b>Jefe de Operaciones</b></p> <p>Participantes:<br/><b>Asistente de Operaciones</b><br/><b>Jefe de negocios</b><br/><b>Gerente de Sistemas</b><br/><b>Vicepresidente Ejecutivo</b></p>  | <p><b>Objetivo:</b><br/>Definir los valores de débito y crédito que por concepto de transacciones cruzadas corresponde recibir y pagar a las instituciones participantes (IFIS, remesadoras, MIESS, SRI y participantes de otras redes nacionales) y ejecutar las notas de debito y crédito.</p>   | <p><b>Alcance:</b><br/>Devolución de los valores correspondientes en el tiempo predeterminado a los entes participantes.</p>  |
| <p>Entradas:</p> <p><b>-Reportes del sistema compensador de cada uno de los productos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cajeros Automáticos COONECTA</b></li> <li>• <b>Agencias Compartidas</b></li> <li>• <b>Recaudación Rise y Matriculación</b></li> <li>• <b>Servicio de Remesas</b></li> <li>• <b>Pago del Bono de Desarrollo Humano</b></li> </ul> <p><b>-Reportes de los entes externos para conciliar (SRI y MIESS)</b></p> <p><b>-Remesadoras: confirmaciones de pago.</b></p> | <p><b>Actividades de seguimiento:</b><br/>-Verificación manual de la afectación efectiva de las notas de crédito y notas de débito autorizadas en el estado de cuenta de COONECTA.</p> <p><b>Actividades de control:</b><br/>-Solicitud del pago: generación de mallas de compensación y conciliación (Asistente de Operaciones).</p> <p>-Revisión y validación de la conciliación (Jefe de Operaciones).</p> <p>-Ejecución del pago: autorización de la afectación monetaria (Vicepresidente Ejecutivo o Jefe de Negocios).</p> <p>-POSPAGO: Registro contable y conciliación bancaria (Contadora General).</p> | <p><b>Salidas:</b><br/>-Liquidación de los valores de compensaciones por el Banco de Guayaquil, Banco Promérica y Banco Central.</p> <p>-Banco de Guayaquil: no envía reporte, se ejecuta automáticamente el débito y el crédito (actúa como mandatorio).</p> <p>-Banco Central: reporte de transacciones procesadas y no procesadas.</p> <p>-Banco Promérica: reporte de transacciones procesadas y no procesadas.</p> |
| <p>Proveedores:</p> <p><b>-Banco de Guayaquil</b><br/><b>-Banco Central</b><br/><b>-Banco Promérica</b></p>  | <p><b>Indicador de Gestión:</b><br/>No existen indicadores que suministren información para saber si el proceso se está ejecutando correctamente para alcanzar el cumplimiento de su objetivo.</p>   |   |

CONTINÚA →

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>Requisitos:</p> <p><b>Gestión de sistemas por medio del compensador, gestión de personal que interviene en operaciones y gestión de actores externos.</b></p> | <p><b>Documentos:</b></p> <p>Reportes, cartas de compensación de débito y crédito al Banco de Guayaquil y Banco Promérica, incluyendo las mallas de cada una de las IFIS tanto como adquirente y como autorizador (transacciones en cajeros COONECTA y transacciones Banco de Guayaquil y otras redes), carta de autorización de débito de cada una de las IFIS.</p> | <p><b>Registros:</b></p> <p>-Malla de compensación del Banco de Guayaquil y otras redes (transacciones)</p> <p>-Reporte de transacciones subidas al Banco Central para la compensación del pago al MIESS.</p> <p>-Reporte de compensación: Rise, bono de desarrollo humano, remesas de cada remesadora, matriculación, cajeros automáticos.</p> |
|--|--|---|

### 3.3.1. COMPENSACIÓN USO CAJEROS AUTOMÁTICOS

Se refiere a la compensación por transacciones (autorizadas) que se realizan en cajeros automáticos de las IFIS y en cajeros automáticos de otras instituciones financieras que no son miembros de la red; estas transacciones son realizadas por socios de las IFIS y por usuarios de otras instituciones financieras de acuerdo a la siguiente figura:



**Figura 8 Red de Cajeros Automáticos**

Fuente: (Coonecta, 2014)

Las transacciones realizadas en cajeros automáticos se clasifican de la siguiente manera:

- **Transacciones propias:** son las transacciones que realizan los socios de las IFIS en los propios cajeros de las IFIS, la transacción no se envía a través a de la red de COONECTA; aquí se utiliza el core financiero propio de la IFI

(sistema que utiliza la IFI para manejar el sistema contable y el switch del ATM); aquí no existe compensación.

- **Transacciones otras redes:** son las transacciones de usuarios de otras instituciones financieras (que no son miembros de la red COONECTA) en cajeros de las IFIS y transacciones de usuarios de las IFIS en cajeros de otras instituciones financieras (que no son miembros de la red COONECTA); la compensación se realiza a través del Banco de Guayaquil.
  
- **Transacciones Red COONECTA:** son las transacciones de usuarios de una IFI en cajero de otra IFI; la compensación se realiza a través de Banco Promérica.

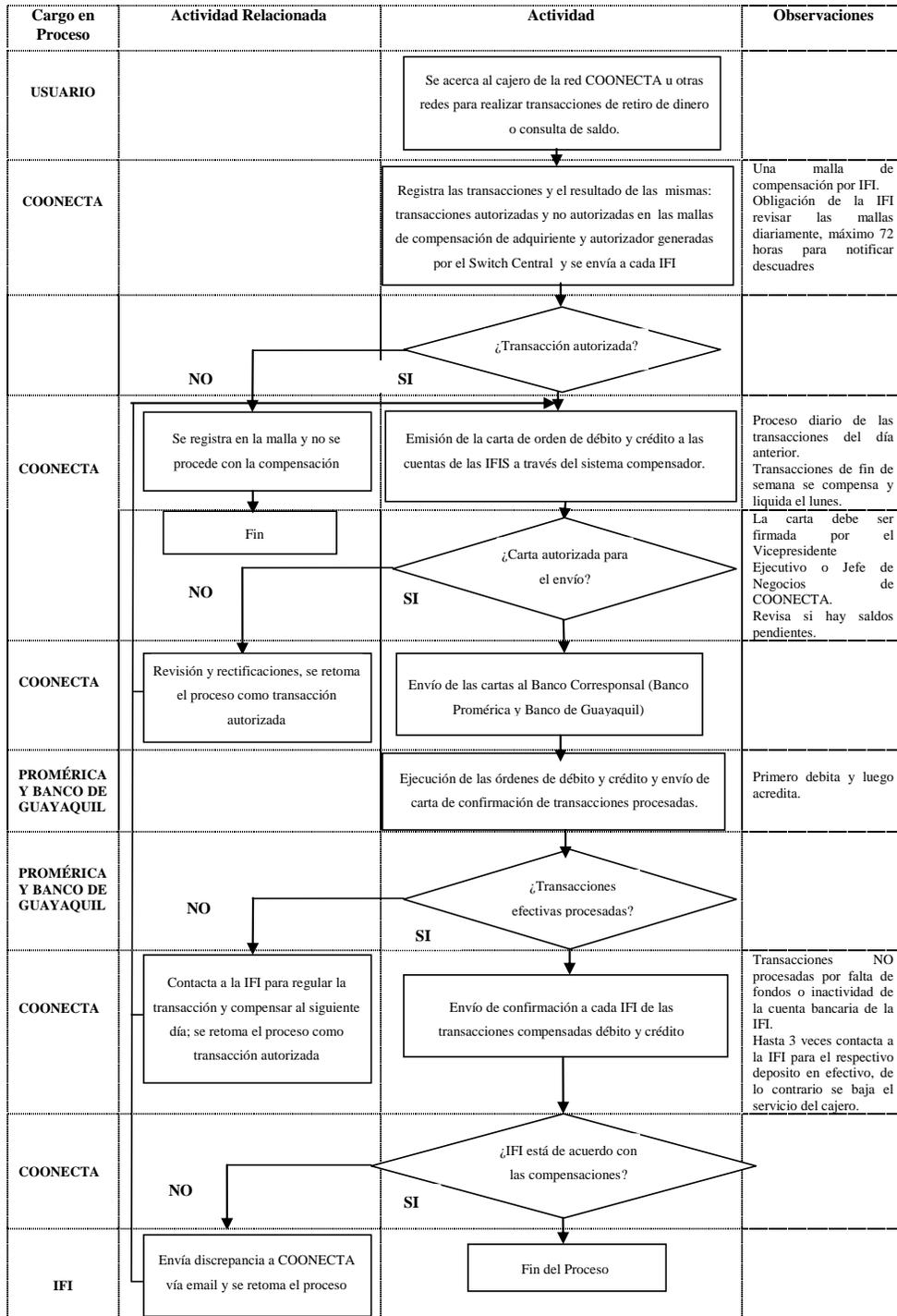
En lo atinente a las transacciones, se pudo identificar un evento que consiste en que ciertas transacciones Red COONECTA, no obstante que el sistema registró los retiros como transacciones exitosas (débitos efectivos a los socios); el cajero automático no dispuso los valores solicitados por los socios; situación que fue confirmada por la Empresa.

Estas transacciones, ocurrieron aproximadamente 872 veces en el año 2013, y sumaron un valor total aproximado de US\$43,600.00; lo que determina un riesgo significativo que afecta directamente a los objetivos operativos, de reporte y cumplimiento.

Es importante indicar que a finales de Julio del 2013, se realizó una migración a un nuevo proveedor del sistema de administración de cajeros automáticos (Sistema Entura). La estabilización del nuevo sistema tomó cinco meses aproximadamente, tiempo durante el cual se produjeron varios inconvenientes: no dispensación de dinero en transacciones registradas como exitosas, no se podían hacer reversos en línea (únicamente se procesaban débitos y no créditos) lo cual incrementó el número de reclamos de 20 a 100

reclamos por semana por parte de los socios de las IFIS; identificando esta situación como un riesgo que afecta a los objetivos estratégicos, operativos, de reporte y cumplimiento.

A continuación se presenta el flujograma del proceso:



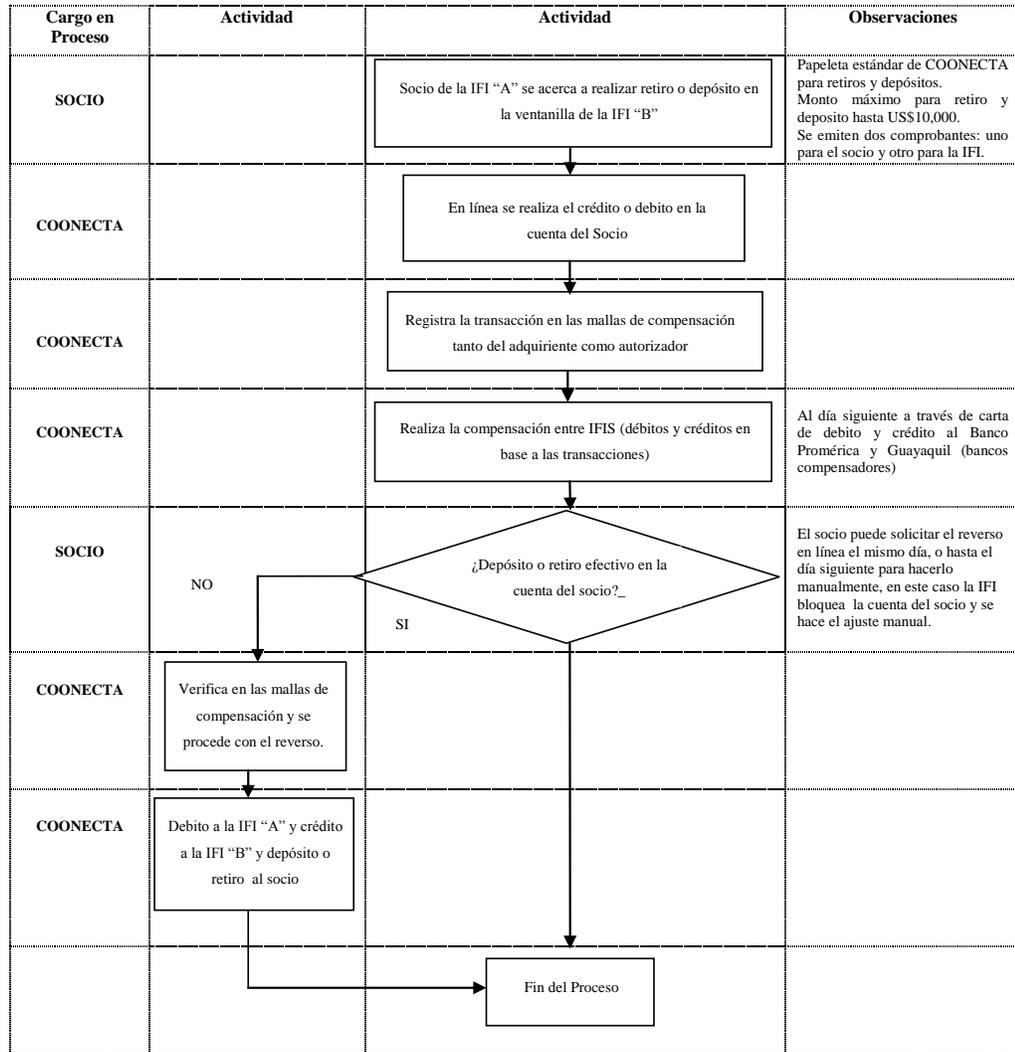
**Figura 9** Flujograma Compensación Uso Cajeros Automáticos

### **3.3.2. COMPENSACIÓN AGENCIAS COMPARTIDAS**

COONECTA permite a través de la red, que los socios de las IFIS puedan realizar retiros y depósitos en cualquiera de los puntos de atención de determinadas IFIS.

En este proceso participan 18 IFIS con un total de 199 puntos de atención.

A continuación se presenta el flujograma del proceso:



**Figura 10 Flujograma Compensación Agencias Compartidas**

En el proceso de compensación de cajeros automáticos y agencias compartidas, se detectó que existe un control de verificación de que la información de las cartas de débito y crédito que son emitidas por el sistema compensador sea igual a la información que se refleja en las mallas de compensación generadas por el Switch Central de

COONECTA; según informó la Jefe de Operaciones; este control es realizado de forma manual para verificar que los valores totales de las transacciones de cada IFI (86 IFIS) sean iguales en ambos reportes; en el caso de que se den discrepancias, se realizan los ajustes necesarios para regularizar dichas transacciones y adicionalmente, estos valores son verificados diariamente por las IFIS a través de las mallas de compensación y por el Departamento de Contabilidad de COONECTA en la conciliación bancaria.

### **3.3.3. COMPENSACIÓN POR PAGO DE BONO DE DESARROLLO HUMANO**

COONECTA es una de las Empresas autorizadas por el MIESS para realizar los pagos del Bono de Desarrollo Humano a través de las IFIS miembros de la red y de acuerdo a la base de los beneficiarios que ofrece el MIESS en su sistema.

Al momento, son 21 IFIS, las autorizadas a realizar el pago del Bono de Desarrollo Humano a través de la red de COONECTA.

A continuación se presenta al flujograma del proceso.

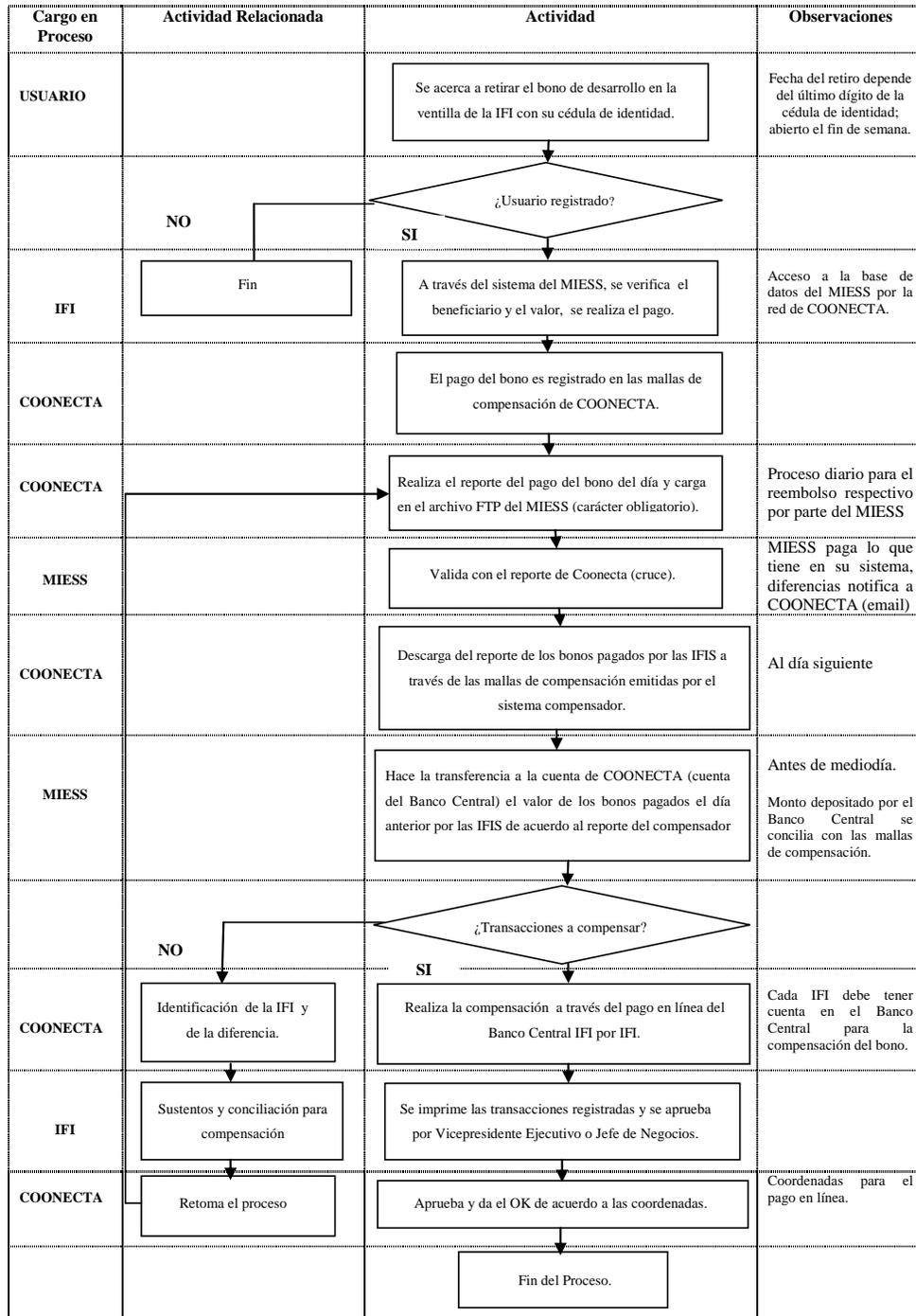


Figura 11 Flujograma Compensación por Pago de Bono de Desarrollo Humano

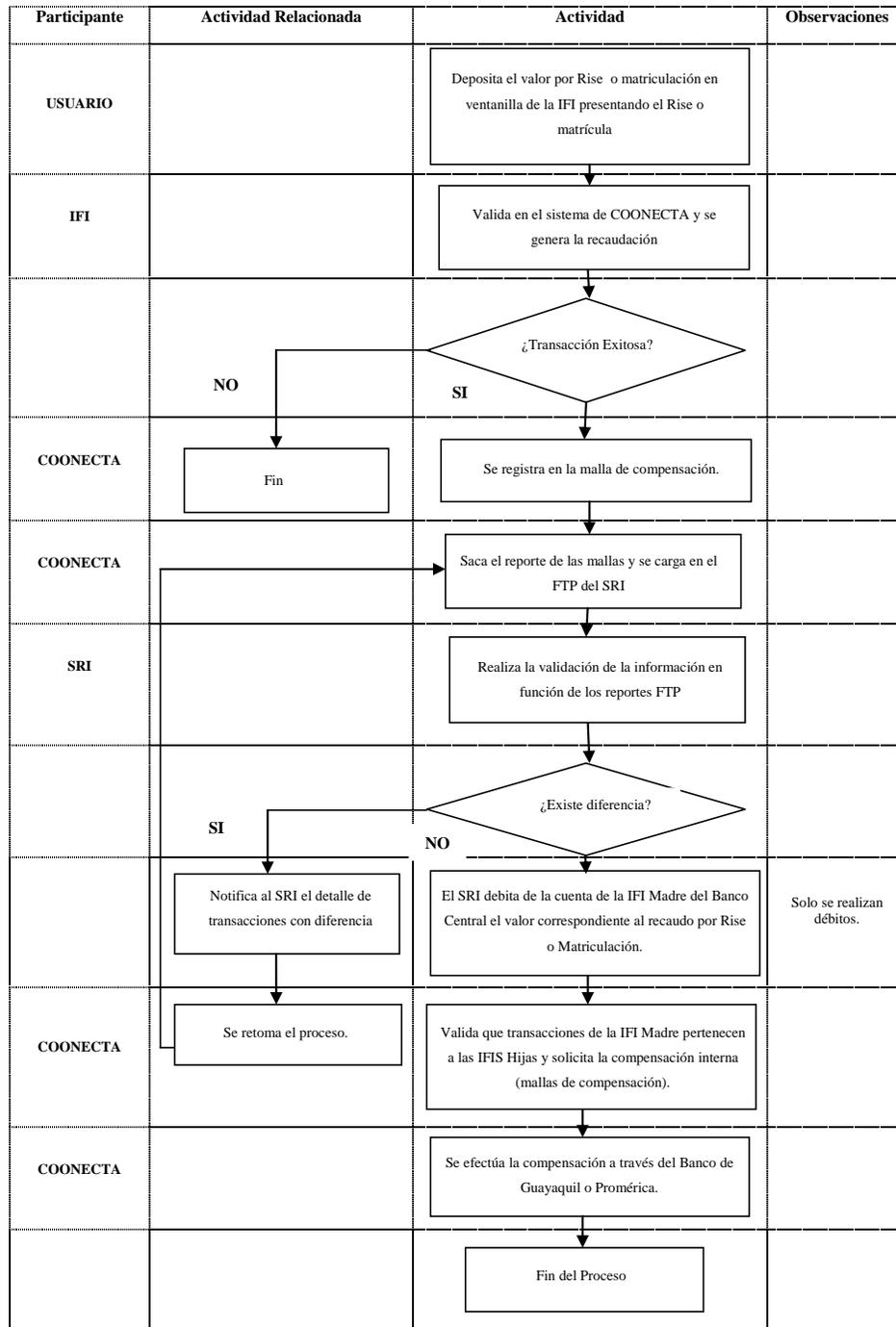
Es importante indicar, que en la compensación por el pago del Bono de Desarrollo Humano, es mandataria la información que emite el MIESS para las compensaciones.

#### **3.3.4. COMPENSACIÓN RECAUDO RISE Y MATRICULACIÓN**

Para el recaudo de Rise y Matriculación; participan dos IFIS; y una de éstas es considerada IFI Madre y participa con sus cuatro IFIS hijas; a continuación se indica los conceptos de cada una de ellas:

- IFI Madre: Se conecta directamente al sistema del SRI para realizar los recaudos por Rise y Matriculación y, asume la responsabilidad de las transacciones realizadas por la IFI Hija en estos recaudos.
- IFI Hija: se conectan a la red COONECTA y a través de ésta a la IFI Madre para realizar los recaudos por Rise y Matriculación.

A continuación se presenta el flujograma del proceso:



**Figura 12** Flujograma Compensación por recaudo de Rise y Matriculación

Es importante indicar, que en la compensación por recaudo de Rise y Matriculación, es mandataria la información que emite el SRI para las compensaciones.

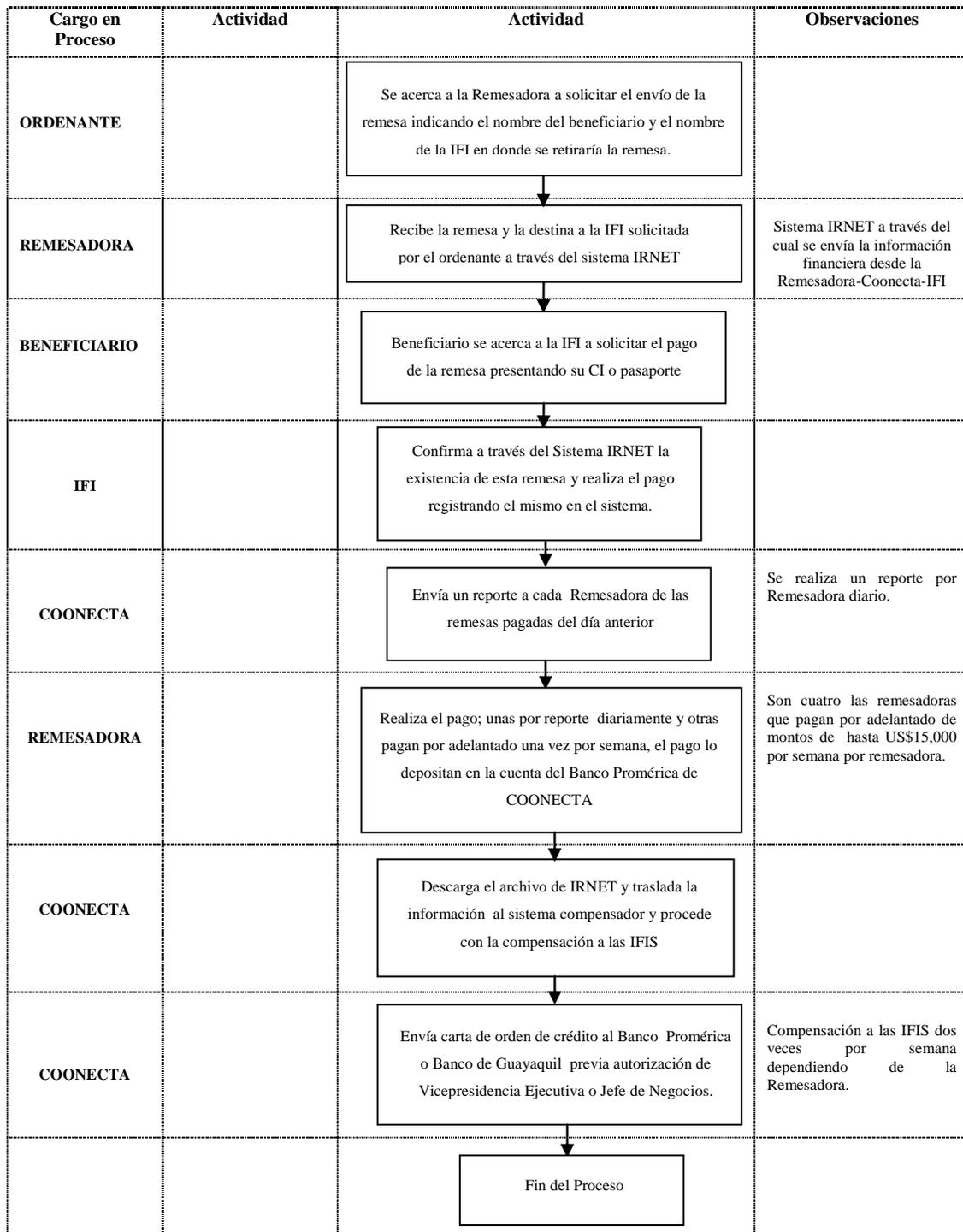
### **3.3.5. COMPENSACIÓN SERVICIO DE REMESAS**

COONECTA tiene convenio para pago de remesas a través de las IFIS miembros de la red con varias remesadoras del exterior.

Es importante indicar que COONECTA, al ser un canal para el pago de remesas, debe cumplir con regulaciones de lavado de dinero, para lo cual el Oficial de Cumplimiento, se encarga de verificar el perfil transaccional (transacciones habituales) de los clientes y, a través del sistema de monitoreo de prevención de lavado de dinero, se comparan los datos de los clientes contra listas negras internacionales, entre otros, con el fin de cumplir con la normativa de la materia y notificar las alertas respectivas a las IFIS.

La Empresa cumple con las disposiciones de la ley antilavado, verificando la transaccionalidad de sus clientes y realizando el debido conocimiento de los mismos, no obstante, actualmente se encuentra desarrollando nuevos procesos que lleven a la aplicación de una herramienta más completa que permita tener un exacto y más confiable sistema de alertas basado en el perfil transaccional que desarrolla de sus clientes, para reducir el riesgo de incumplimiento en la notificación de alertas a las IFIS, afectando a sus objetivos de cumplimiento.

A continuación se presenta el flujograma del proceso:



**Figura 13 Flujograma Compensación Servicio de Remesas**

En el proceso de compensación de servicio de remesas, se detectó que existe un control de verificación de que la información en los reportes emitidos por el sistema IRNET sea igual al detalle de remesas emitido por el Sistema Compensador; según informó la Jefe de Operaciones; este control es realizado de forma manual para constatar que los valores sean iguales.

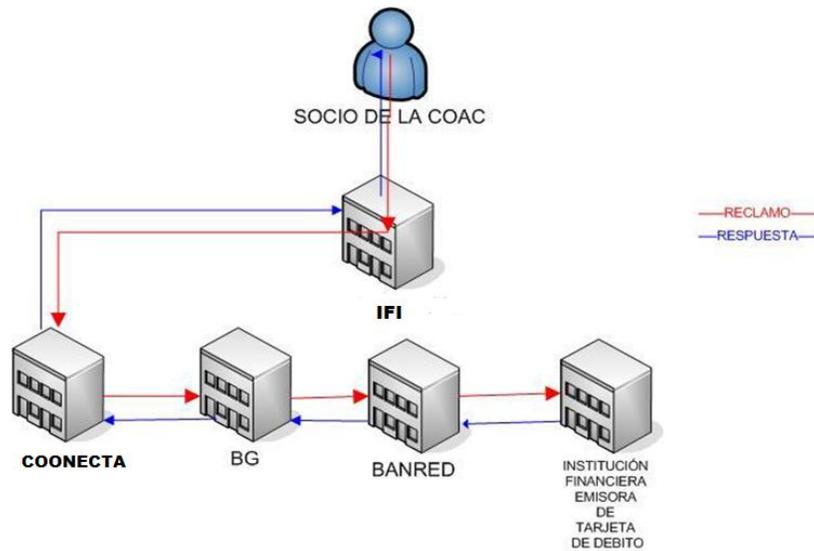
Una vez revisado el Proceso de Servicios Financieros y de Compensación de la red COONECTA, en vista del giro del negocio, se confirma con la Empresa, que actualmente, no existen fondos emergentes de las IFIS ni garantía firmadas que permitan a la Empresa una seguridad financiera frente a algún incumplimiento de obligación por parte de las IFIS, ni existe un capital de trabajo de la Empresa designado para responder frente a un caso como éste, lo cual no solamente afectaría al cumplimiento de los objetivos de COONECTA sino también pondría en riesgo la permanencia y existencia de la Empresa.

En el proceso y subprocesos antes mencionados, se pudo observar que la manera en que se controla la ejecución correcta, es a través de la retroalimentación que se recibe por parte de las IFIS, una vez que COONECTA envía a éstas las mallas de compensación; a través el Departamento de Contabilidad, el cual si detecta algún valor en el estado de cuenta de la Empresa distinto al del asiento contable, lo reporta de forma inmediata al Área de Operaciones y Tesorería para la correspondiente revisión.

### **3.4. PROCESO RECLAMOS CAJEROS AUTOMÁTICOS**

COONECTA tiene implementado el Sistema de Incidentes mediante el portal web de la empresa para permitir a sus usuarios ingresar incidentes a partir de transacciones en los cajeros de forma automática y de esa manera agilizar el proceso de resolución de requerimientos o reclamos.

A continuación se presenta la estructura de reclamos de clientes de la propia IFI en cajero de otra Institución.



**Figura 14 Estructura de reclamos de clientes de la propia IFI en cajero de otra Institución**

Fuente: (Coonecta, 2014)

A continuación se presenta el árbol, la caracterización y el flujograma del proceso en mención:

**Cuadro 3**  
**Árbol del Proceso Reclamos Cajeros Automáticos**

| PROCESO                             | SUBPROCESO   | ACTIVIDADES   | OBSERVACIONES / COMENTARIOS |
|-------------------------------------|--|---|-----------------------------|
| <b>RECLAMOS CAJEROS AUTOMÁTICOS</b> | ATENCIÓN DE RECLAMOS DE CLIENTES DE LA PROPIA IFI EN CAJEROS DE OTRA INSTITUCIÓN | <ul style="list-style-type: none"> <li>Envío del Incidente por parte del usuario a través del sitio web de COONECTA.</li> <li>Asignación automática del número de incidente.</li> <li>Designación al personal indicado.</li> <li>Registro del progreso de la solución.</li> <li>Acceso a documentación adicional.</li> <li>Seguimiento del estado de solución del incidente.</li> <li>Detalle de la solución implementada.</li> </ul> |                             |

#### Cuadro 4

##### Caracterización del Proceso Reclamos Cajeros Automáticos

| Nombre del Proceso: RECLAMOS CAJEROS AUTOMÁTICOS  |   |   |
|---|---|---|
| <b>Líder:</b><br><b>Jefe de operaciones</b><br><b>Participantes:</b><br><b>Asistentes de operaciones</b><br><b>Instituciones adquiriente y autorizador</b>  | <b>Objetivo:</b><br>Atender, analizar y resolver las solicitudes de reclamos de las IFIS y de sus socios por incidentes en cajeros automáticos de otras Instituciones.  | <b>Alcance:</b><br>Solución oportuna de los reclamos realizados por los usuarios.   |
| <b>Entradas:</b><br><b>-Los usuarios de las IFIS miembros de la red podrán notificar a COONECTA, cuando se hayan presentado problemas de atención a los socios por parte de las IFIS que están dentro de la Red.</b><br><br><b>-Ingreso de reclamos por parte de los usuarios a través del sitio web de COONECTA a partir de operaciones en los Cajeros Automáticos.</b><br><br><b>El usuario que ingrese el reclamo será un funcionario de servicio al cliente de la IFI autorizadora.</b><br><br><b>-Tiempo de ingreso de reclamos por parte del usuario:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cajeros COONECTA tres meses desde que se realizó la transacción</li> <li>• Cajeros Banco de Guayaquil seis meses</li> <li>• Banred dos meses.</li> </ul> | <b>Actividades de Seguimiento y Control:</b><br>-Seguimiento a la institución adquiriente por la respuesta al reclamo.<br><br>-Pasados los 7 días se procede al débito a la institución adquiriente por no recibir respuesta.<br><br>-El sistema le permite al usuario realizar un seguimiento al incidente y verificar su estado.<br><br><b>Actividades de control:</b><br>-COONECTA tiene siete días para dar respuesta a un reclamo, contados a partir de la fecha en que se ingresó el reclamo. | <b>Salidas:</b><br>-Respuesta reclamo<br>-Tira Auditora<br>-Crédito<br>-Video       |
| <b>Proveedores:</b><br><b>Gestión de Sistemas</b>   | <b>Indicador:</b><br>Tiempos de respuesta de los reclamos   | <b>Clientes:</b><br>IFIS  |
| <b>Requisitos:</b><br><b>Gestión de sistemas por medio de la página web de COONECTA, gestión de personal que interviene en operaciones y gestión de actores externos.</b>   | <b>Documentos:</b><br>Malla de compensación.  | <b>Registros:</b><br>Registro de los incidentes a través del sitio web de COONECTA. |

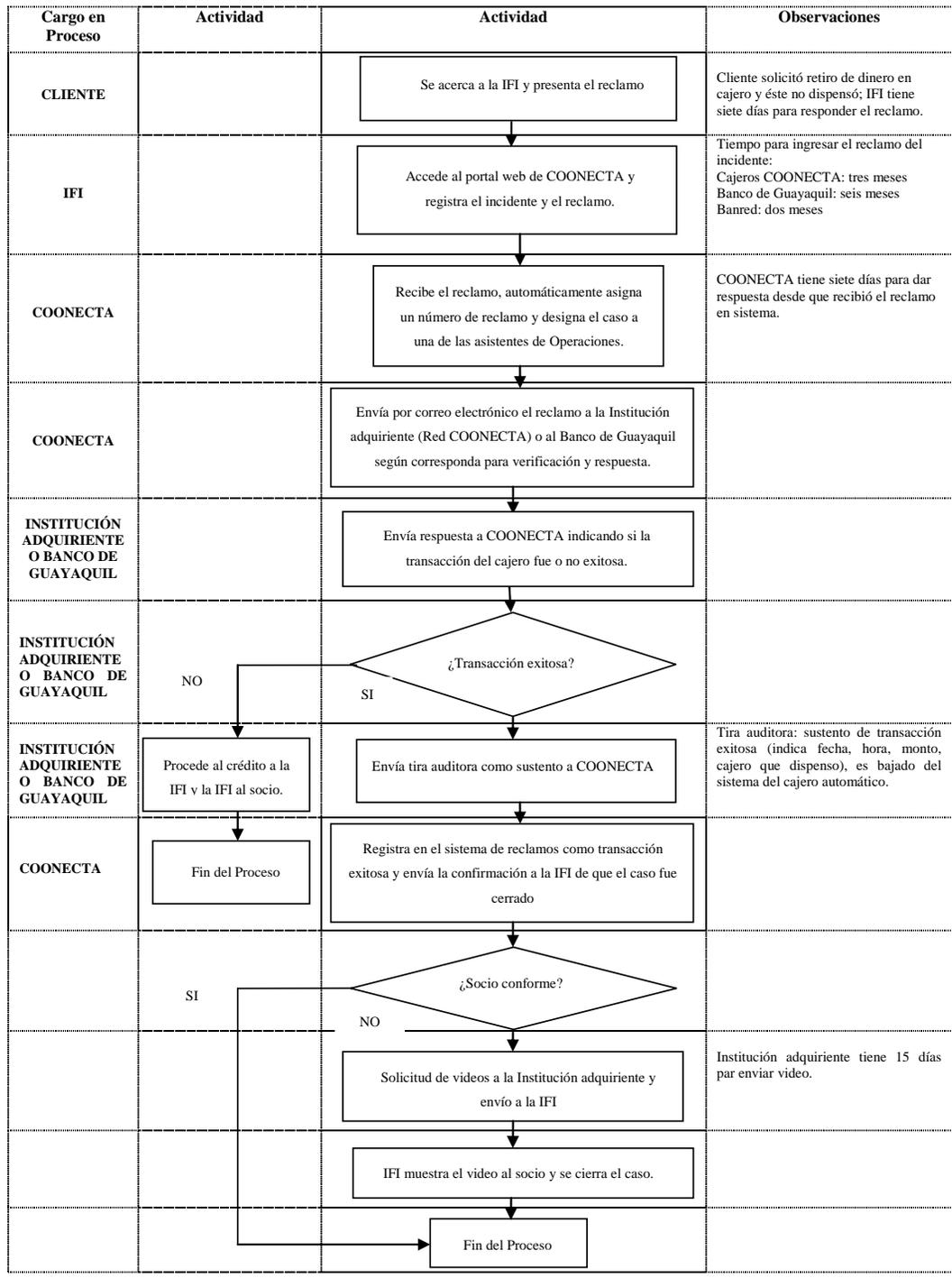


Figura 15 Flujograma Reclamos Cajeros Automáticos

Se pudo observar, que existen valores sobrantes en las IFIS por transacciones exitosas, en las cuales el cajero no dispensó los valores solicitados y no fueron reclamadas por los socios oportunamente a través del proceso indicado. La Empresa confirma, que al final del año, para fines contables y regulación de la contabilidad de la IFI, estos valores sobrantes se entregan a COONECTA, la cual podría considerar como otros ingresos y han ascendido hasta US\$700.00 en el año; situación que afectaría directamente a los objetivos de reporte y cumplimiento.

### **3.5. PROCESO COMISIONES**

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) es el ente que regula los valores y porcentajes a facturar por concepto de comisiones de productos transaccionales de cajeros automáticos y agencias compartidas.

En Agencias Compartidas, la IFI que presta el servicio en retiros y depósitos es la que comisiona.

El SRI es el ente que regula los valores de comisiones por recaudo de Rise y Matriculación.

El MIESS es la Institución que indica el valor de comisión y su distribución en el pago del bono de desarrollo humano.

El valor de comisiones por remesas, es negociado por convenio con cada Remesadora.

El Banco de Guayaquil, al ser el banco a través del cual COONECTA se enlaza a la red de Banred y otras instituciones financieras para las transacciones Otras Redes, debita y acredita automáticamente el valor de comisiones a la cuenta de COONECTA; el registro contable se realiza a través del estado de cuenta y en base a éste, se emite la

correspondiente factura por los valores acreditados a COONECTA.

El pago y cobro de comisiones a las IFIS de los productos transaccionales, se realiza mensualmente a partir del reporte emitido por el sistema compensador de COONECTA.

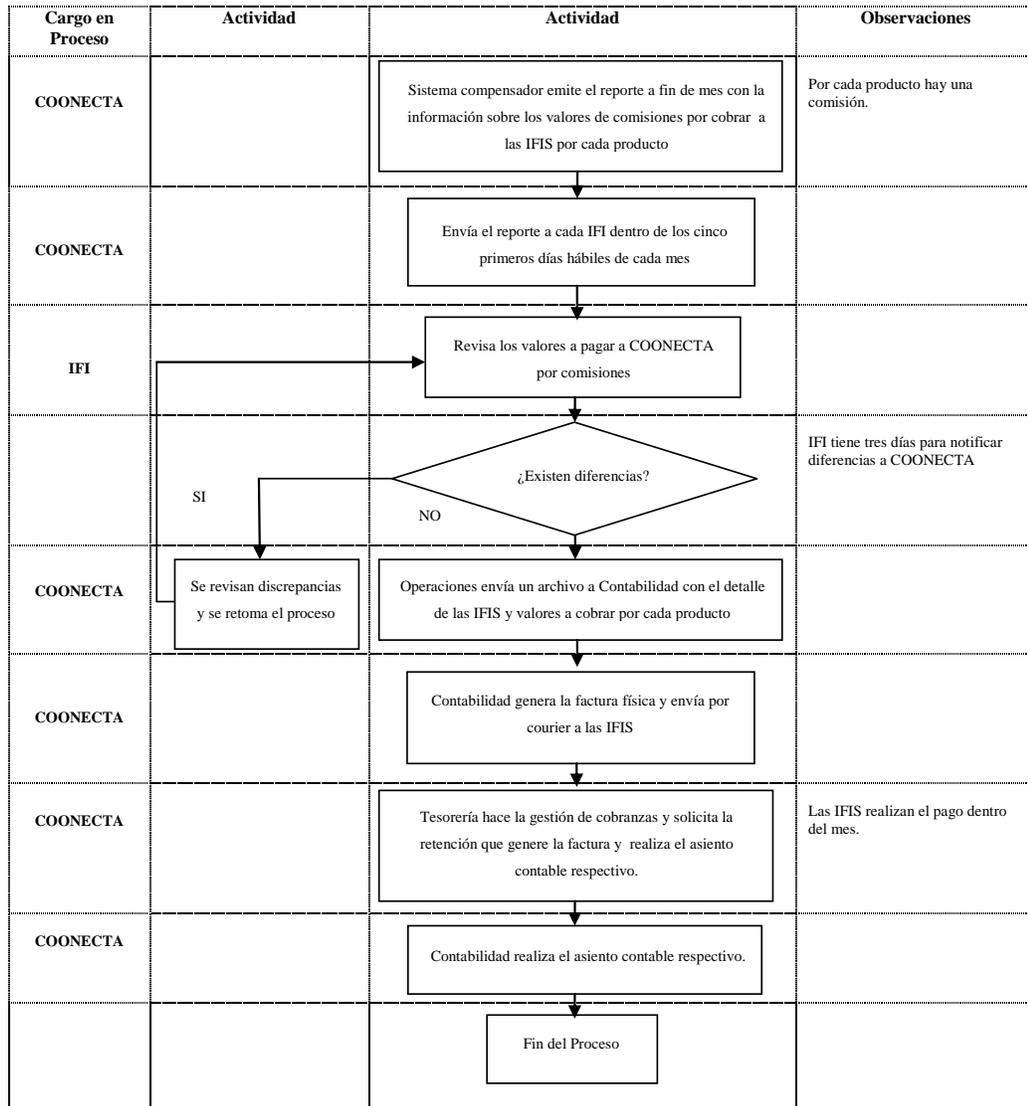
A continuación, se presenta el árbol, la caracterización y el flujograma del proceso:

**Cuadro 5**  
**Árbol del Proceso Comisiones**

| PROCESO    | SUBPROCESO          | ACTIVIDADES  | OBSERVACIONES / COMENTARIOS |
|------------|---------------------|--|-----------------------------|
| COMISIONES | COBRO DE COMISIONES | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema compensador emite el reporte a fin de mes con la información sobre los valores de comisiones por cobrar a las IFIS por cada producto.</li> <li>Envía el reporte a cada IFI dentro de los cinco primeros días hábiles de cada mes.</li> <li>Revisa los valores a pagar a COONECTA por comisiones.</li> <li>Operaciones envía un archivo a Contabilidad con el detalle de las IFIS y valores a cobrar por cada producto.</li> <li>Contabilidad genera la factura física y envía por courier a las IFIS.</li> <li>Tesorería hace la gestión de cobranzas y solicita la retención que genere la factura.</li> </ul> |                             |
|            | PAGO DE COMISIONES  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema compensador emite el reporte a fin de mes con la información sobre los valores de comisiones por pagar a las IFIS por cada producto.</li> <li>Envía el reporte a cada IFI dentro de los cinco primeros días hábiles de cada mes.</li> <li>Revisa los valores a cobrar a COONECTA por comisiones.</li> <li>IFI envía la factura física al Departamento de Contabilidad de COONECTA.</li> <li>Contabilidad valida la factura en base al reporte emitido por el sistema compensador para aceptar o rechazar la factura.</li> </ul>   |                             |

**Cuadro 6**  
**Caracterización del Proceso Comisiones**

| Nombre del Proceso: <b>COMISIONES</b>  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Líder:</b><br><b>Jefe de operaciones y Tesorería</b>  | <b>Objetivo:</b><br>Cobro y pago oportuno de las comisiones originadas por los servicios prestados por COONECTA.  | <b>Alcance:</b><br>Cobro y pago de comisiones a partir de los servicios transaccionales.   |
| <b>Participantes:</b><br><b>Asistentes de operaciones y tesorería</b><br><b>Instituciones adquiriente y autorizador</b>                              |   |  |
| <b>Entradas:</b><br>-Sistema Compensador notifica las comisiones originadas.<br>-Notificación a la IFI de las comisiones que deberán cobrar y pagar. | <b>Actividades de Seguimiento y Control:</b><br>-Validación de las comisiones a cobrar y pagar.<br>-Notificación a la IFI de las comisiones a pagar.<br>-Notificación a la IFI de las comisiones a cobrar.<br>-Generación de Reporte validador de comisiones.<br><br><b>Actividades de control:</b><br>-Sistema Validador y revisión por parte de las IFIS. | <b>Salidas:</b><br>-Validación y Autorización por parte de la IFI.<br>-Pago y cobro de comisiones.<br>-Asientos contables respectivos. |
| <b>Proveedores:</b><br><b>Gestión de sistemas por medio del compensador, gestión de personal que interviene en operaciones y tesorería.</b>          | <b>Indicador:</b><br>Tiempos de cobro y pago de comisiones  | <b>Clientes:</b><br>IFIS   |
| <b>Requisitos:</b><br><b>Gestión de Tesorería para la generación de la factura por cobrar y de la recepción de la factura por pagar.</b>             | <b>Documentos:</b><br>Reporte del Sistema Compensador.  | <b>Registros:</b><br>Registro de Comisiones a cobrar y pagar.<br>Estado de cuenta de COONECTA del Banco de Guayaquil                   |



**Figura 16** Flujograma Cobro de Comisiones

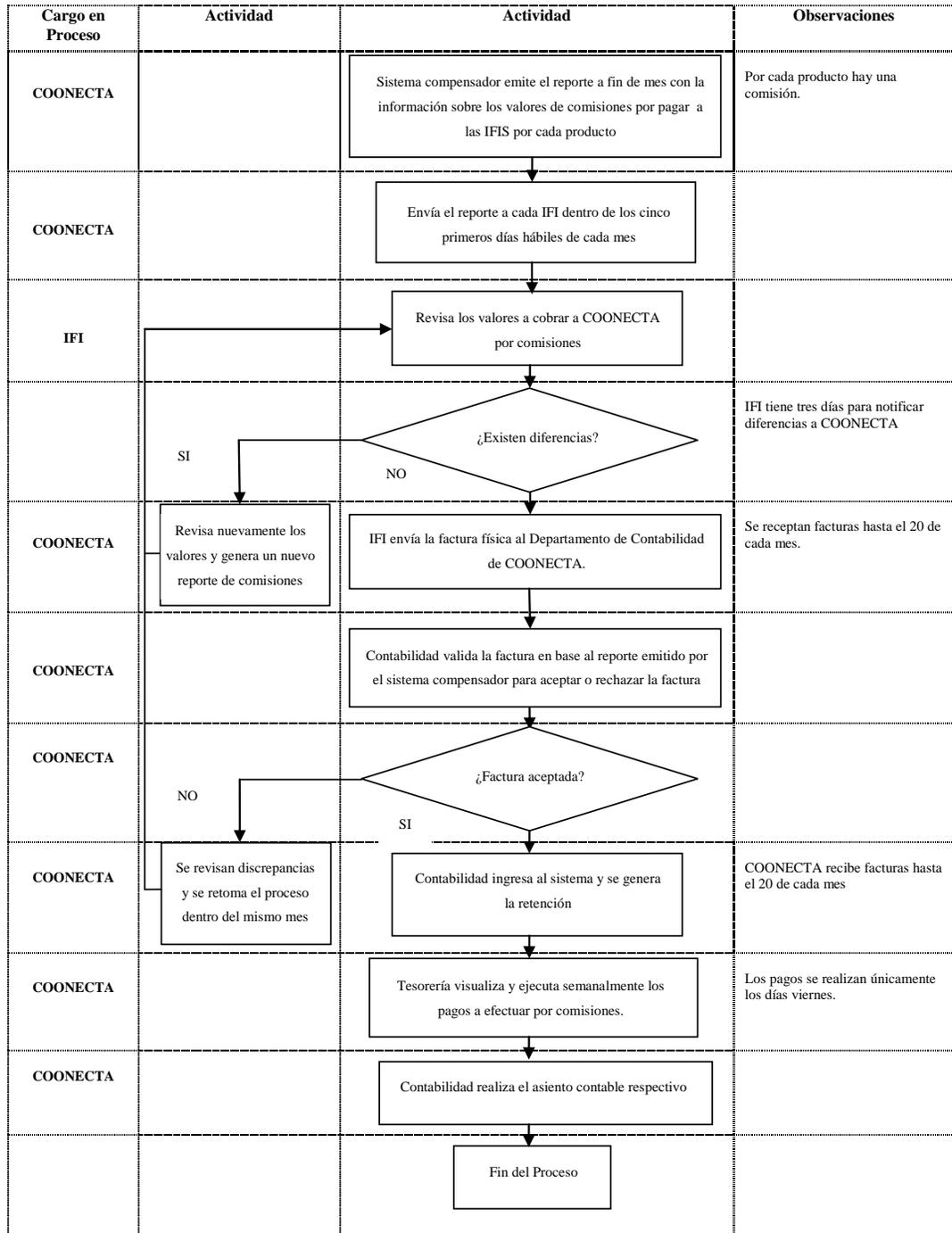


Figura 17 Flujograma Pago de Comisiones

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ESTUDIO FINANCIERO**

#### **4.1. ANÁLISIS FINANCIERO**

El análisis financiero es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de la empresa y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia. (Archel, Lizárraga, & Sánchez, 2010)

El análisis financiero se lleva a cabo mediante el empleo de métodos, que pueden ser verticales y horizontales.

##### **4.1.1. ANÁLISIS VERTICAL**

El análisis vertical consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros.

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. (Archel, Lizárraga, & Sánchez, 2010)

A continuación se presenta el análisis vertical de los dos últimos años 2012 y 2013 de la Empresa COONECTA.

**Cuadro 7**  
**Análisis Vertical 2012 y 2013 en US\$**

|                                      | 2012                | ANÁLISIS VERTICAL | 2013                | ANÁLISIS VERTICAL |
|--------------------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| <b>BALANCE GENERAL</b>               |                     |                   |                     |                   |
| DISPONIBLE                           | 112,049.55          | 9.48%             | 278,349.55          | 15.85%            |
| EXIGIBLE                             | 493,587.18          | 41.74%            | 770,199.92          | 43.86%            |
| REALIZABLE                           | 0.00                | 0.00%             | 38,757.29           | 2.21%             |
| ACTIVOS FIJOS                        | 569,507.28          | 48.16%            | 597,725.19          | 34.04%            |
| ACTIVOS DIFERIDOS                    | 7,413.41            | 0.63%             | 70,876.26           | 4.04%             |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                 | <b>1,182,557.42</b> | <b>100.00%</b>    | <b>1,755,908.21</b> | <b>100.00%</b>    |
| PROVEEDORES                          | 606,573.21          | 73.68%            | 636,321.64          | 46.36%            |
| PROVEEDORES DEL EXTERIOR             | 145,798.34          | 17.71%            | 184,719.58          | 13.46%            |
| OBLIGACIONES INSTITUCIONES BANCARIAS | 0.00                | 0.00%             | 2,579.72            | 0.19%             |
| DEL PERSONAL                         | 40,409.78           | 4.91%             | 39,083.69           | 2.85%             |
| OTROS ACREEDORES                     | 10,072.62           | 1.22%             | 273,897.29          | 19.96%            |
| OBLIGACIONES TRIBUTARIAS POR PAGAR   | 20,439.03           | 2.48%             | 16,924.05           | 1.23%             |
| PASIVOS NO CORRIENTES                | 0.00                | 0.00%             | 219,025.32          | 15.96%            |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                 | <b>823,292.98</b>   | <b>100.00%</b>    | <b>1,372,551.29</b> | <b>100.00%</b>    |
| PATRIMONIO DE SOCIOS                 | 124,000.00          | 34.51%            | 124,000.00          | 32.35%            |
| RESERVAS                             | 5,078.31            | 1.41%             | 13,455.49           | 3.51%             |
| RESULTADOS                           | 230,186.13          | 64.07%            | 245,901.43          | 64.14%            |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>              | <b>359,264.44</b>   | <b>100.00%</b>    | <b>383,356.92</b>   | <b>100.00%</b>    |

**Fuente:** (Coonecta, 2014)

## RESULTADOS DEL ANÁLISIS VERTICAL

El disponible no es tan representativo en ninguno de los dos años (9.48% y 15.85% respectivamente), lo cual puede resultar ser positivo puesto que no es conveniente tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco, donde no genera rentabilidad alguna; pero al mismo tiempo podría resultar negativo, ya que en el caso de que los proveedores exijan el pago en un momento dado; no se cuenta con la liquidez inmediata para poder cumplir este compromiso.

El exigible, representa las cuentas por cobrar que tiene la empresa a sus clientes cooperativas, en el 2012, representó el 41.74% y en el 2013, aumentó al 43.86%; lo cual indica precaución ya que existen problemas de liquidez.

Los activos fijos, representan los bienes que la empresa necesita para poder operar y en este tipo de negocio, suelen ser representativos, para el 2012 representó el 48.16%; mientras que para el 2013 el 34.04%; lo cual indica que no se hizo ninguna compra de activo fijo en este último año.

Respecto a los pasivos, es importante que los pasivos corrientes sean poco representativos; en los dos años, la suma de estos representan el 100% y el 84.04% respectivamente de los Pasivos y son mayores a los activos corrientes, lo cual podría ocasionar que el capital de trabajo de la empresa, sea vea comprometido.

En el patrimonio, en los dos años, la mayor parte de este, 64.07% y 64.14% respectivamente está conformado por los resultados que incluye: resultados del ejercicio, resultados de ejercicios anteriores y utilidades acumuladas; y un 34% y 32% respectivamente por el aporte de socios.

Frente a esta interpretación, se debe tener claridad en que los pasivos son las obligaciones que la empresa tiene con terceros, las cuales pueden ser exigidas judicialmente, en tanto que el patrimonio para la empresa es un pasivo con los dueños del negocio, y no tienen el nivel de exigibilidad que tiene un pasivo, por lo que es importante separarlos para poder determinar la verdadera capacidad de pago de la empresa y las verdaderas obligaciones que ésta tiene.

#### **4.1.2. ANÁLISIS HORIZONTAL**

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro.

Este análisis es de gran importancia para la organización, pues mediante este, se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o

negativos; también permite definir cuales merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha. Además permite visualizar la existencia de incrementos o decrementos en términos porcentuales y absolutos de las principales cuentas, y así poder determinar la razón de sus variaciones y su efecto sobre las otras cuentas y el balance en general. (Ortiz, 2004)

A continuación se presenta el análisis horizontal de los dos últimos años 2012 y 2013 de la Empresa COONECTA.

**Cuadro 8**  
*Análisis Horizontal 2012 y 2013 en US\$*

|                                      | 2012                | CRECIMIENTO | 2013                |
|--------------------------------------|---------------------|-------------|---------------------|
| <b>BALANCE GENERAL</b>               |                     |             |                     |
| DISPONIBLE                           | 112,049.55          | 148.42      | 278,349.55          |
| EXIGIBLE                             | 493,587.18          | 56.04       | 770,199.92          |
| REALIZABLE                           | 0.00                |             | 38,757.29           |
| ACTIVOS FIJOS                        | 569,507.28          | 4.95        | 597,725.19          |
| ACTIVOS DIFERIDOS                    | 7,413.41            | 856.05      | 70,876.26           |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                 | <b>1,182,557.42</b> | 48.48       | <b>1,755,908.21</b> |
| PROVEEDORES                          | 606,573.21          | 4.90        | 636,321.64          |
| PROVEEDORES DEL EXTERIOR             | 145,798.34          | 26.70       | 184,719.58          |
| OBLIGACIONES INSTITUCIONES BANCARIAS | 0.00                |             | 2,579.72            |
| DEL PERSONAL                         | 40,409.78           | -3.28       | 39,083.69           |
| OTROS ACREEDORES                     | 10,072.62           | 2619.23     | 273,897.29          |
| OBLIGACIONES TRIBUTARIAS POR PAGAR   | 20,439.03           | -17.20      | 16,924.05           |
| PASIVOS NO CORRIENTES                | 0.00                |             | 219,025.32          |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                 | <b>823,292.98</b>   | 66.71       | <b>1,372,551.29</b> |
| PATRIMONIO DE SOCIOS                 | 124,000.00          | 0.00        | 124,000.00          |
| RESERVAS                             | 5,078.31            | 164.96      | 13,455.49           |
| RESULTADOS                           | 230,186.13          | 6.83        | 245,901.43          |
| <b>TOTAL PASIVOS+PATRIMONIO</b>      | <b>1,182,557.42</b> | 48.48       | <b>1,755,908.21</b> |

**Fuente:** (Coonecta, 2014)

## **RESULTADOS DEL ANÁLISIS HORIZONTAL**

### **Cuentas de Activo:**

El activo total tuvo un crecimiento del 48.48%; dentro de éstos, el Disponible refleja un crecimiento importante del 148.42%, esto se debe en gran parte a la decisión de realizar inversiones financieras temporales en el 2013; inversiones que no se realizaron en el 2012.

El Exigible tuvo un crecimiento del 56.04%, el cual incluye cuentas por cobrar a clientes, obligaciones tributarias por cobrar, impuestos anticipados, préstamos y anticipos al personal, cuentas por cobrar a remesadoras, otros deudores y documentos por cobrar; entre estos el que tuvo un mayor crecimiento es el de documentos por cobrar el cual creció de un año a otro en un 968%.

El Realizable es una cuenta que solo aparece en el 2013 y que incluye las mercaderías para la venta y las importaciones en tránsito por un valor total de US\$38,757.29.

Los Activos Fijos incluyen los equipos de oficina, muebles y enseres, equipos de computación y maquinaria; en esta cuenta se tuvo un crecimiento del 4.95%, ya que se realizaron compras en equipos de computación principalmente y equipos de oficina.

En los Activos Diferidos se tiene un crecimiento importante del 856.05%, esto se debe por la compra de pólizas de seguro y principalmente por la compra de licencias de software.

**Cuentas de Pasivo:**

El pasivo total tuvo un crecimiento del 66.71%; dentro de éstos, la cuenta de Proveedores, la cual se refiere a proveedores locales y proveedores de servicio creció en un 4.90%.

La cuenta de Proveedores del Exterior, es decir las cuentas por pagar a WOCCU, crecieron en un 26.70%.

Las cuentas por pagar Del Personal, disminuyen en un 3.28%.

La cuenta de Otros Acreedores, tiene un crecimiento importante del 2,619.23%, esta cuenta incluye garantías contratos por pagar, depósitos no identificados, montos remesadoras por compensar y cuentas por pagar remesas, esta última es la que tiene el mayor crecimiento.

Las Obligaciones Tributarias por pagar tienen un decrecimiento del 17.20%, esta cuenta incluye la Retención Impuesto a la Renta y la Retención de IVA.

En el 2013, se tiene la cuenta Pasivos No Corrientes, que incluye otros pasivos y dentro de éste el financiamiento de cajeros a largo plazo el cual tiene un valor de US\$219,025.32.

**Patrimonio:**

Dentro del Patrimonio, es importante mencionar que dentro de las reservas legales, las reservas acumuladas del 2012 al 2013, tuvieron un crecimiento del 164.96%.

## 4.2. INDICADORES FINANCIEROS

Las razones o indicadores financieros, son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. (Ortiz, 2004)

En el siguiente cuadro se muestran los principales indicadores financieros de COONECTA, años 2012 y 2013.

**Cuadro 9**  
*Indicadores Financieros 2012 y 2013*

| <b>INDICADORES FINANCIEROS:</b>                        | <b>2012</b> | <b>2013</b> |
|--|-------------|-------------|
| <b>RATIOS DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA</b>                  |             |             |
| RATIO DE LIQUIDEZ                                      | 0.74        | 0.94        |
| RATIO DE TESORERIA "TEST ACIDO"                        | 0.74        | 0.91        |
| <b>RATIOS DE ENDEUDAMIENTO Y ESTRUCTURA FINANCIERA</b> |             |             |
| RATIO DE ENDEUDAMIENTO                                 | 0.70        | 0.78        |
| AUTONOMIA FINANCIERA                                   | 0.44        | 0.28        |
| LEVERAGE TOTAL   | 2.29        | 3.58        |
| <b>RATIOS DE RENTABILIDAD</b>                          |             |             |
| RAZON DE RENTABILIDAD FINANCIERA                       | 100%        | 80%         |
| RAZON DE MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS                     | 39%         | 33%         |
| MARGEN NETO  | 8%          | 6%          |
| <b>RATIOS OPERATIVOS (ROTACIONES Y PLAZOS)</b>         |             |             |
| PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR (DIAS)            | 114         | 141         |
| PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR (DIAS)             | 174         | 151         |
| ROTACION DEL ACTIVO TOTAL                              | 1.33        | 1.13        |
| RAZON DE ROTACION DEL ACTIVO CIRCULANTE                | 2.61        | 1.83        |
| INDICE DE RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)                  | 11%         | 6%          |
| INDICE DE RETORNO SOBRE INVERSION (ROI)                | 104%        | 89%         |
| INDICE DE RETORNO SOBRE PATRIMONIO (ROE)               | 36%         | 29%         |

**Fuente:** (Coonecta, 2014)

Por lo general, el resultado del ratio de Liquidez debe estar entre los valores 1 y 2 para considerarse aceptable, en este caso, es menor a uno en los dos años, lo cual indica que la empresa podría declararse en suspensión de pagos y deberá hacer frente a sus deudas a corto plazo teniendo que tomar parte del activo fijo; lo cual afectaría al cumplimiento de todos los objetivos de la Empresa.

El ratio de tesorería o test ácido debe tener un resultado igual a 1 para considerarse aceptable, en este caso en los dos años es menor a 1, por lo tanto puede existir el peligro de caer en insuficiencia de recursos para hacer frente a los pagos.

El ratio de endeudamiento, indica en qué proporción se está financiando la inversión empresarial utilizando fondos propios y deudas; en el 2013 es mayor al 2012, ya que en el 2013 se adquirieron mayores obligaciones con proveedores.

El ratio de autonomía financiera en el 2013 es menor que el 2012, lo cual indica que la empresa se endeudó en el 2013 ya que este ratio mide el grado de independencia financiera en función de la procedencia de los recursos financieros que utiliza.

El leverage total en el 2013 es más alto que en el 2012, lo cual supone un menor riesgo para los socios, puesto que su aporte en la financiación de los activos es menor; esto será conveniente siempre y cuando el costo financiero de los altos pasivos sea compensado por una alta rentabilidad de los activos.

La rentabilidad financiera es la relación que existe entre el beneficio neto y los fondos propios (capital y reservas de ejercicios anteriores); este ratio al ser positivo, indica que la empresa es viable desde el punto de vista económico financiero y que genera beneficios suficientes (rentabilidad positiva).

La razón de margen bruto sobre ventas en el 2013 fue menor que la del 2012, ya que a pesar de que los ingresos fueron mayores, la utilidad bruta fue menor.

El margen neto indica que en el 2013, a pesar que los ingresos fueron mayores a los del 2012, después de restar los gastos: operacionales, no operacionales y los no deducibles, la utilidad neta fue menor.

El plazo promedio para recuperar una cuenta por cobrar en el 2013 fue de 141 días;

mientras que el plazo promedio para pagar una cuenta fue de 151 días, es decir que la empresa tuvo 10 días más para pagar a proveedores; sin embargo dentro de los objetivos operacionales está estipulado que se debe recuperar la cartera y pagar a proveedores hasta 30 días, situación que afecta al cumplimiento del mencionado objetivo, importante indicar que de acuerdo a la investigación realizada, se pudo constatar que no se cobró ningún interés en la recuperación de cartera pasados los 30 días.

La rotación de activos total indica que cada dólar de activo género en ventas 1.33 y 1.13 respectivamente en el 2012 y 2013.

El índice de retorno sobre activos (ROA por sus siglas en inglés) mide la rentabilidad de la empresa con respecto al total de sus activos.

En este caso, para los dos años el ROA es positivo, por lo tanto la empresa es rentable pues está utilizando eficientemente sus activos en la generación de utilidades. Mientras mayor sea el ROA más rentable es considerada la empresa pues genera más utilidades con menos recursos.

El ROI se utiliza al momento de evaluar un proyecto de inversión: si el ROI es positivo significa que el proyecto es rentable (mientras mayor sea el ROI, un mayor porcentaje del capital se va a recuperar al ser invertido en el proyecto).

El ROI en los dos años es positivo y con un porcentaje alto; por lo tanto la empresa desde el punto de vista de inversión es rentable.

El índice de retorno sobre patrimonio (ROE por sus siglas en inglés) mide la rentabilidad de la empresa con respecto al patrimonio que posee.

Al ser el ROE positivo en los dos años, se puede decir que la empresa es rentable pues está utilizando eficientemente su patrimonio en la generación de utilidades.

Mientras mayor sea el ROE más rentable es considerada la empresa pues genera más utilidades con un menor uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado.

## CAPÍTULO V

### 5. APLICACIÓN DEL MODELO COSO ERM EN EL ÁREA DE OPERACIONES Y TESORERÍA

De acuerdo al Modelo COSO ERM; la gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí; el modelo sugiere que éstos deben integrarse en los procesos de gestión para asegurar que la dirección esté manejando correctamente los riesgos. (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), 2014)

A continuación, se describen éstos componentes:

- **Ambiente interno:** Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.
- **Establecimiento de objetivos:** Los objetivos deben existir antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.
- **Identificación de eventos:** Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

- **Evaluación de riesgos:** Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.
- **Respuesta al riesgo:** La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
- **Actividades de control:** Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente; y, además, las actividades de control deben estar alineadas con los objetivos planteados.
- **Información y comunicación:** La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.
- **Monitoreo:** La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se monitorea o supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas.

La gestión de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo en que casi cualquier componente puede influir en otro. (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), 2014).

## 5.1. AMBIENTE INTERNO

El ambiente interno en COONECTA, se determinará de acuerdo al modelo COSO ERM, en función de la integridad y competencia del personal del área de Operaciones y Tesorería de la Empresa, la filosofía de su administración, la atención y guía proporcionados por el consejo de administración en el caso de que exista, el estilo operativo, así como la manera en que la gerencia o jefe del área confiere autoridad y asigna responsabilidades, organiza y desarrolla a su personal.

La descripción del ambiente interno, establecerá el tono del área, influenciando en la conciencia o conocimiento que se percibe del control. Esta es la fundamentación para todos los otros componentes del control interno, suministrando disciplina y estructura.

El ambiente interno incluye factores de integridad, valores éticos y competencia del personal de la entidad, incluye también su estructura organizacional.

### **Factores del ambiente interno**

A continuación se presentan los factores del ambiente interno de acuerdo a lo establecido por Estupiñán Gaitán, Rodrigo en Administración de Riesgos E.R.M y la Auditoría Interna del año 2006 y a la situación real del Área de Operaciones y Tesorería de COONECTA:

**Cuadro 10**

*Factores del Ambiente Interno propuesto en COSO ERM y situación real Área de Operaciones y Tesorería en COONECTA*

| PROPUESTO EN COSO ERM  | SITUACIÓN REAL COONECTA<br>ÁREA DE OPERACIONES-TESORERÍA   |
|--|--|
| <b>Integridad y valores éticos</b>   |  |
| Existencia e implementación de códigos de conducta y otras políticas mirando las prácticas de negocios aceptables, los conflictos de interés, o los estándares esperados de comportamiento ético y moral.  | La Empresa tiene un Manual de Código de Ética a nivel organizacional en el cual existen principios fundamentales a seguir, relación con los clientes, relación laboral, confidencialidad de la información, conflictos de interés, relaciones con autoridades, relaciones con proveedores. La implementación de este manual es parcial, aproximadamente en un 90%. |
| Relaciones con los empleados, proveedores, clientes, inversionistas, acreedores, aseguradores, competidores y auditores, etc. (por ejemplo, si los administradores orientan el negocio sobre un plano de alta ética, e insisten que otros lo hagan, o presten poca atención a los asuntos éticos). | En el Código de Ética que existe en la Empresa a nivel organizacional, se establecen los principios a seguir en cuanto a relaciones laborales, relaciones con proveedores, relación con los clientes y relaciones con autoridades. La implementación de este manual es parcial, aproximadamente en un 90%.   |
| Presión por cumplir objetivos de desempeño irreales particularmente por resultados de corto plazo y extensión en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño.  | Existen objetivos planteados en el área, no obstante, no existen incentivos o sanciones por cumplimiento o no de los mismos.   |
| <b>Compromiso por la competencia</b>   |  |
| Descripciones formales e informales de trabajo u otras maneras de definir tareas que comprometan trabajos particulares. Análisis del conocimiento y de las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente los trabajos.  | No existe un perfil del puesto ni descripción de tareas dentro del área de Operaciones y Tesorería; lo cual afecta al cumplimiento de los objetivos del área y de la Empresa en cuanto al compromiso por la competencia.   |
| <b>Consejo de directores o comité de auditoría</b>   |  |
| Independencia frente a la administración, qué tanta es necesaria, lo mismo que si suscitan dudas, difíciles y probadas.  | Debido al tamaño de la Empresa (25 empleados), no es necesaria la existencia de consejos de directores ni comités de auditorías, las decisiones de relevancia del área, se las revisa junto con el Vicepresidente Ejecutivo y el Jefe de Negocios.   |
| Frecuencia y oportunidad de las reuniones y que sean apoyadas por el director financiero y/o los ejecutivos de contabilidad, los auditores internos y los auditores externos.  | Una vez al año, se realiza en la Empresa una auditoría contable, en el área de Operaciones y   |

CONTINÚA →

|  |   |
|--|---|
| <p>Suficiencia y oportunidad mediante la cual se proporciona información al consejo o comité de miembros, para permitir monitoreo de los objetivos y estrategias de la administración, la posición financiera y los resultados de operación de la entidad y los términos de los acuerdos significativos.</p>   | <p>Una a dos veces por semana, se reúnen los jefes de todas las áreas con el Vicepresidente Ejecutivo para revisar el cumplimiento de los objetivos de cada área, términos de acuerdos significativos y resultados de operación de la entidad., estas reuniones quedan plasmadas en actas y enviadas a los correos electrónicos a los jefes de área para la correspondiente implementación y comunicación a sus equipos de trabajo.</p> |
| <p>Suficiencia y oportunidad mediante la cual el consejo o comité de auditoría recibe información sensitiva, investigaciones y actos impropios (por ejemplo, gastos de viaje de ejecutivos principales, litigios significativos, investigaciones de agencias reguladoras, desfalcos, peculado o uso indebido de activos, violaciones de las reglas internas del negocio, pagos políticos, pagos ilegales).</p> | <p>El área maneja el detalle de cuentas por pagar a proveedores; este archivo siempre es revisado y preaprobado por Vicepresidencia Ejecutiva.</p> <p>El área tiene acceso a los balances de la Empresa en los cuales se reflejan las utilidades o pérdidas, esto con la finalidad de que Operaciones y Tesorería revisen si Contabilidad registró correctamente los asientos contables.</p>  |

#### **Filosofía y estilo de operación de la administración**

|  |  |
|--|--|
| <p>Naturaleza de los riesgos de negocio aceptados, por ejemplo, cuando la administración a menudo entra en convenios particulares de alto riesgo, o es extremadamente conservadora en la aceptación de riesgos.</p>  | <p>El área toma decisiones de alto riesgo junto con la Vicepresidencia Ejecutiva, por ejemplo, en los casos de sobrantes del año anterior (socios de los cajeros automáticos que no reclamaron el dinero a pesar que la transacción fue exitosa, la IFI devuelve el dinero a COONECTA, este valor ya no se devuelve al Banco de Guayaquil ya que este solo lo acepta hasta 60 días de ingresado el reclamo), se toma como ingreso para el año siguiente , Contabilidad lo considera como otros ingresos (aproximadamente USD 700 en el año).</p> |
| <p>Frecuencia de interacción entre la administración principal y administración operativa, particularmente cuando operan desde localizaciones geográficamente apartadas.</p>   | <p>No existen localizaciones geográficamente apartadas</p>   |
| <p>Actitudes y acciones hacia la información financiera, incluyendo disputas sobre aplicación de acuerdos contables (por ejemplo selección de políticas contables conservadoras versus liberales: cuando los principios contables han sido erróneamente aplicados, no se revela información financiera importante, se manipulan o falsifican registros).</p> | <p>El área de Operaciones y Tesorería se relaciona estrechamente con Contabilidad ya que se dan discrepancias en temas de registros de asientos contables, Contabilidad realiza ajustes por temas de compensaciones que son observados por Operaciones y esta última pide razones a Contabilidad por medio de Vicepresidencia Ejecutiva.</p>   |

Operaciones y Tesorería tienen usuario para acceder a los balances, con la finalidad de revisar (cada tres meses), únicamente las cuentas por cobrar y pagar por compensaciones. (el acceso es a reportes, no a archivos donde se puede manipular la información).

### **Estructura organizacional**

|  |  |
|--|--|
| Conveniencia de la estructura organizacional de la entidad, y su habilidad para proporcionar el flujo de información necesario para administrar sus actividades. | Según lo que se vio en cada proceso, la comunicación de acuerdo a la actual estructura organizacional si funciona entre las distintas áreas  |
| Claridad en la definición de las responsabilidades clave de los administradores, y su entendimiento de esas responsabilidades.                                   | No existen responsabilidades definidas para cada persona del área, el Jefe del área delega funciones verbalmente   |
| Claridad en el conocimiento y experiencia de los jefes o gerentes del area clave, a la luz de sus responsabilidades.   | La actual Jefe del Área es Ingeniera Comercial, es egresada de la Maestría en Gestión Empresarial; en el 2009 cuando ingresó a la Empresa fue capacitada por la Gerente de Producto, quien conocía de las funciones del cargo; mas no ocupaba el puesto, actualmente conoce el área y cumple las funciones del cargo eficientemente. |

### **Valoración de autoridad y responsabilidad**

|   |   |
|---|---|
| Asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para cumplir con las metas y con los objetivos organizacionales, las funciones de operación y los requerimientos reguladores, incluyendo responsabilidad por los sistemas de información y autorizaciones para cambios. | No existen responsabilidades definidas para cada persona del área, el Jefe del área delega funciones verbalmente.   |
| Conveniencia de estándares y procedimientos relacionados con el control, incluyendo descripciones de trabajo de los empleados.  | El control del área, se realiza actualmente mediante revisiones de las áreas relacionadas directamente, como son Contabilidad cuando realiza las conciliaciones, revisa si los valores fueron compensados de acuerdo a la información recibida por parte de Operaciones y Tesorería; con el Departamento de Sistemas, se revisa que la información cargada en el compensador versus las mallas o reportes del sistema entera sean exactamente iguales antes de proceder con las compensaciones. |
| Numero apropiado de gente, particularmente con respecto al procesamiento de datos y a las funciones de contabilidad, con los niveles de habilidades requeridos relativos al tamaño de la entidad y a la naturaleza y complejidad de las actividades y sistemas.                 | El área está conformada por el Jefe del área, una asistente de Tesorería y dos asistentes de Operaciones; de acuerdo a la revisión de los procesos que se realizan en esta área, el número de personas que lo conforman es apropiado.   |

| <b>Políticas y prácticas de recursos humanos</b>  |  |
|---|--|
| Forma de aplicación de las políticas y los procedimientos para vinculación, entrenamiento, promoción y compensación de empleados.   | Todos los jefes de área capacitan a todos los integrantes nuevos que ingresan a la Empresa, independientemente del área en donde se vaya desempeñar.   |
| Conveniencia de las acciones remediales desarrolladas en respuesta a las desviaciones de las políticas y los procedimientos aprobados.  | En el caso de no cumplimiento con las políticas establecidas en el código de ética, se realizan los correspondientes llamados de atención y memos por parte del Jefe directo.  |
| Si el chequeo de la experiencia de los candidatos a empleo es adecuado, particularmente en relación con las acciones o actividades principales consideradas como inaceptables por la entidad.                                       | Cada Jefe de Área junto con Recursos Humanos (Contadora General) realiza las entrevistas para un cargo vacante y Vicepresidencia Ejecutiva junto con el Jefe del Área, toman la decisión final.                          |
| Si son adecuados los criterios de retención y promoción de empleados y técnicas de recolección de información (por ejemplo, evaluaciones de desempeño) y relación con el código de conducta u otras orientaciones de comportamiento | No existen evaluaciones ni compensaciones para los empleados, únicamente el Oficial de Cumplimiento una vez al año evalúa a cada empleado con respecto a temas de lavado de activos y código de ética (pruebas vía web). |

Una vez analizado el ambiente interno del Área de Operaciones y Tesorería, se concluye que existen actividades que se desarrollan diariamente que son inherentes a un departamento de Recursos Humanos, el cual, no existe en la Empresa. Advirtiéndose con esto riesgos tales como: segregación inadecuada de funciones (Contadora realiza funciones de recursos humanos), no existe un programa anual de capacitación por áreas, no existen perfiles de puesto establecidos, ni asignación de responsabilidades al personal en forma documentada; situaciones que afectan directamente al alcance de los objetivos estratégicos, operativos, de reporte y cumplimiento del Área que se mencionan en el siguiente componente.

## **5.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

De acuerdo al COSO ERM, los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución; éstos objetivos deben apoyar a la misión del área en este caso, y estar en línea con los objetivos de la Empresa, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

El presente marco de gestión de riesgos corporativos está orientado a alcanzar los objetivos de la entidad, que se pueden clasificar en cuatro categorías:

- **Estrategia:** Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo.
- **Operaciones:** Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.
- **Reporte:** Objetivos de fiabilidad de la información suministrada.
- **Cumplimiento:** Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Esta clasificación de los objetivos de una entidad permite centrarse en aspectos diferenciados de la gestión de riesgos corporativos. Estas categorías distintas, aunque solapables – un objetivo individual puede incidir en más de una categoría- se dirigen a necesidades diferentes de la entidad y pueden ser de responsabilidad directa de diferentes ejecutivos. También permiten establecer diferencias entre lo que cabe esperar de cada una de ellas.

El área de Operaciones y Tesorería de COONECTA, tiene como misión: “Desarrollar y ejecutar actividades con eficiencia, transparencia y responsabilidad, para proveer los resultados operacionales esperados por la Vicepresidencia Ejecutiva”; no tiene definidos sus objetivos, es por esta razón que junto con el Jefe del Área, se fijaron los siguientes objetivos que van alineados con la misión indicada anteriormente y se recomienda su implementación:

#### **Objetivos Estratégicos:**

- Brindar solución oportuna a los clientes dentro de los plazos establecidos para la atención de reclamos.

- Analizar constantemente los nuevos adelantos económicos para coordinar el desarrollo de los mismos junto con el Departamento de Sistemas.
- Monitorear y actualizar constantemente los procesos del área.

**Objetivos Operativos:**

- Realizar las compensaciones a las Instituciones afiliadas a la red de todos los productos y servicios diariamente.
- Recuperar la cartera de la facturación efectuada para proceder con los pagos a proveedores dentro del mismo mes.
- Realizar los procesos de compensación eficientemente y con la puntualidad requerida para la ejecución oportuna de los movimientos en los bancos compensadores (Banco de Guayaquil, Banco Promérica, Banco Central).
- Analizar los casos de reclamos de las IFIS de manera eficaz para direccionarlos diariamente a las entidades involucradas para una pronta solución.
- Brindar un seguimiento oportuno a la cartera de cuentas por cobrar para obtener la liquidez necesaria y ejecutar los pagos a proveedores dentro del mismo mes.

**Objetivos de Reporte:**

- En base a los procesos de compensaciones, obtener los reportes que brindarán la información respectiva para que el área de Contabilidad ejecute los registros contables pertinentes diariamente.

- Realizar un análisis de los incidentes reportados por las IFIS versus las respuestas efectivas y poder tomar las medidas correctivas para mejorar el proceso de reclamos en tiempo diaramente.
- En función de la recuperación de cartera, prever un flujo de caja, lo más apegado a la realidad para que Vicepresidencia pueda tomar las decisiones oportunas con respecto al mismo semanalmente (Tesorería hace el flujo de caja semanalmente y lo envía a Vicepresidencia para la toma de decisiones; se analiza carteras vencidas, ingresos proyectados. Máximo dos días se puede demorar el pago a una IFI; si no se tiene debido a que otra IFI no pagó, se toma del capital de la Empresa para realizar el pago respectivo).

#### **Objetivos de Cumplimiento:**

- Efectuar diaramente los procesos de compensación, atención de reclamos y tesorería de manera responsable, eficiente y oportuna, los mismos que se atarán a los siguientes procesos con el fin de llegar a cumplir los objetivos generales de la Empresa.
- En el pago de comisiones, cumplir con los reglamentos establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (ente regulador de las cooperativas) y la Superintendencia de Bancos y Seguros (ente regulador de los Bancos).

### **5.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

De acuerdo al modelo COSO ERM, se debe identificar los eventos potenciales que, de ocurrir podrían afectar al área de Operaciones y Tesorería; tomando en cuenta que los

eventos que tienen un impacto negativo, representan riesgos que requieren evaluación y respuesta.

Según Cobit 4.1, por sus siglas en inglés: Control Objectives for Information and related Technology, que es un marco de trabajo que apoya al Modelo COSO ERM, gestionando y controlando todos los procesos relacionados con tecnología de información y otras tecnologías relacionadas; considera los siguientes recursos (COBIT 4.1, 2015):

- **Información:** se encuentra presente en todo el ambiente de cualquier organización; se trata de toda la información producida y usada por la Organización. La información se requiere para mantener la organización operando y bien gobernada, pero a nivel operativo, la información frecuentemente es el producto clave de la organización en sí.
- **Aplicaciones:** la tecnología y las aplicaciones (sistema operativo) que proporcionan servicios y procesamiento de tecnología de la información a la organización.
- **Infraestructura:** son las instalaciones donde funcionan y operan los recursos, así como también se considera dentro de este recurso, los servidores en la parte tecnológica.
- **Personas:** están vinculadas con las personas y son requeridas para completar exitosamente todas las actividades y para tomar las decisiones correctas, así como para llevar a cabo las acciones correctivas.

Sobre la base que se explicó anteriormente, a continuación se presenta la matriz de identificación de riesgos que eventualmente podría afectar a los objetivos establecidos por el Área de Operaciones y Tesorería y a los recursos antes indicados; considerando únicamente los riesgos residuales:

**Cuadro 11**  
**Matriz de Identificación de Riesgos**

| No. | FUENTES DE RIESGOS  | ÁREA DE OPERACIONES Y TESORERÍA |                         |                      |                           |             |              |                 |          |
|-----|---|---------------------------------|-------------------------|----------------------|---------------------------|-------------|--------------|-----------------|----------|
|     |   | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS          | OBJETIVOS OPERACIONALES | OBJETIVOS DE REPORTE | OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO | INFORMACIÓN | APLICACIONES | INFRAESTRUCTURA | PERSONAS |
| 1   | Eventualidad de que se presente inestabilidad en las actividades del Área debido a migraciones del sistema de administración de cajeros automáticos, afectando los procesos de compensación, lo cual influye en los ingresos de la Empresa. | X                               | X                       | X                    | X                         | X           | X            | X               | X        |
| 2   | No existen fondos emergentes ni garantías firmadas por las IFIS   | X                               | X                       | X                    | X                         |             |              |                 |          |
| 3   | Posibilidad de incumplimiento en regulación de lavado de dinero en Remesas  | X                               | X                       | X                    | X                         | X           | X            | X               | X        |
| 4   | Posibilidad de utilizar como capital de trabajo los pagos adelantados realizados por remesadoras  |                                 |                         | X                    |                           |             |              |                 |          |
| 5   | Ratio de Liquidez bajo el límite de aceptación.   | X                               | X                       | X                    | X                         | X           | X            | X               | X        |
| 6   | Plazo Promedio de cuentas por cobrar 141 días.  |                                 |                         | X                    |                           |             |              |                 |          |
| 7   | No dispensación de fondos del cajero automático en operaciones registradas como exitosas.   |                                 | X                       | X                    | X                         |             |              |                 |          |
| 8   | Posibilidad de registrar como ingreso a la Empresa, sobrantes de transacciones exitosas que no dispensaron fondos en cajeros automáticos, no reclamados por los socios de las IFIS durante el año.  |                                 |                         | X                    | X                         |             |              |                 |          |
| 9   | Contadora realiza funciones de RRHH (segregación inadecuada de funciones)   | X                               | X                       | X                    | X                         | X           |              |                 | X        |
| 10  | No existen perfiles de puestos determinados ni responsabilidades asignadas al personal en forma documentada.  | X                               | X                       | X                    | X                         | X           |              |                 | X        |

CONTINÚA →

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 11 | No existen programas de capacitación al personal por áreas  | X | X | X | X | X | X |   | X |
| 12 | No existen indicadores de gestión en el Proceso de Servicios Financieros y de Compensación a través de la red COONECTA                    | X | X | X | X | X |   |   |   |
| 13 | Corte del servicio de cajeros automáticos a nivel de red COONECTA o a nivel de cada IFI (por más de 8 horas consecutivas hasta 24 horas). | X | X | X | X | X | X | X | X |

## 5.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Una vez que los riesgos han sido identificados en el Área de Operaciones y Tesorería; el siguiente paso, consiste en realizar el análisis y la valoración de los mismos.

Como procedimiento a seguir se identificarán las variables específicas y se analizarán los factores obtenidos. La técnica de evaluación a utilizar es la Técnica Cualitativa la cual considera el Impacto vs. Probabilidad.

Para definir las escalas de probabilidad e impacto, se utilizará el Estándar Australiano (Estándar Australiano, 2015)

Según el Estándar indicado, las medidas cualitativas de impacto y probabilidad son las siguientes:

**Cuadro 12**  
*Medidas Cualitativas de Impacto*

| Nivel | Descriptor     | Descripción Detallada   |
|-------|----------------|---|
| 1     | Insignificante | Sin perjuicios, baja pérdida financiera   |
| 2     | Menor          | Liberado localmente, se contuvo inmediatamente, pérdida financiera media.   |
| 3     | Moderado       | Requiere tratamiento, liberado localmente, contenido con asistencia externa, pérdida financiera alta.                         |
| 4     | Mayor          | Perjuicios extensivos, pérdida de capacidad de producción, liberación externa, sin efectos nocivos, pérdida financiera mayor. |
| 5     | Catastrófico   | Muerte, liberación tóxica externa con efectos nocivos, enorme pérdida financiera.   |

**Fuente:** (Estándar Australiano, 2015)

**Cuadro 13**  
*Medidas Cualitativas de Probabilidad*

| Nivel | Descriptor   | Descripción Detallada                                      |
|-------|--------------|--|
| 1     | Raro         | Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales         |
| 2     | Improbable   | Pudo ocurrir en algún momento                              |
| 3     | Posible      | Podría ocurrir en algún momento                            |
| 4     | Probable     | Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias |
| 5     | Casi Certeza | Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias   |

**Fuente:** (Estándar Australiano, 2015)

De acuerdo a la revisión realizada con el Área de Operaciones y Tesorería, el impacto financiero que puede llegar a tener la Empresa, se deduce en base a la estimación de las posibles pérdidas que pueda enfrentar la Empresa por cada actividad que realice y conlleve a los riesgos identificados, los rangos de cada nivel se establecieron de acuerdo a la capacidad de respuesta que puede enfrentar la Empresa con sus activos (Estados Financieros 2013), de acuerdo a la siguiente información:

**Cuadro 14**  
*Resumen de Activos COONECTA*

| BALANCE GENERAL      | AÑO 2013              |
|----------------------|-----------------------|
| DISPONIBLE           | \$ 278,349.55         |
| EXIGIBLE             | \$ 770,199.92         |
| REALIZABLE           | \$ 38,757.29          |
| ACTIVOS FIJOS        | \$ 597,725.19         |
| ACTIVOS DIFERIDOS    | \$ 70,876.26          |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b> | <b>\$1,755,908.21</b> |

**Fuente:** (Coonecta, 2014)

**Cuadro 15**  
*Determinación niveles de Impacto COONECTA*

| Impacto        | Porcentaje del total de Activos | Valor en US\$   |
|----------------|---------------------------------|-----------------|
| Insignificante | 1%                              | \$ 17,559.08    |
| Menor          | 15%                             | \$ 263,386.23   |
| Moderado       | 20%                             | \$ 351,181.64   |
| Mayor          | 55%                             | \$ 965,749.52   |
| Catastrófico   | 62%                             | \$ 1,088,663.09 |

**Cuadro 16**  
**Medidas Cualitativas de Impacto COONECTA**

| Nivel | Descriptor     | Descripción Detallada         |
|-------|----------------|-------------------------------|
| 1     | Insignificante | US\$1- US\$18,000             |
| 2     | Menor          | US\$18,000,01-US\$264,000     |
| 3     | Moderado       | US\$264,000.01-US\$352,000.00 |
| 4     | Mayor          | US\$352,000.01-US\$966,000.00 |
| 5     | Catastrófico   | US\$966,000.01 en adelante    |

**Cuadro 17**  
**Determinación del Impacto de los Riesgos Identificados**

| No. | FUENTES DE RIESGOS  | IMPACTO  | NIVEL |
|-----|---|--|-------|
| 1   | Eventualidad de que se presente inestabilidad en las actividades del Área debido a migraciones del sistema de administración de cajeros automáticos, afectando los procesos de compensación, lo cual influye en los ingresos de la Empresa. | Número de transacciones que se dejarían de operar para saber cuál es el valor que se perdería por comisiones en el año:<br><br><b>Transacciones IFI Autorizador:</b><br>Agosto a Diciembre 2012 total transacciones 370,042<br>Agosto a Diciembre 2013 total transacciones 244,764<br>Diferencia transacciones 125,278 X US\$0.08 (valor promedio comisión COONECTA)= <b>US\$10,022.24</b><br><br><b>Transacciones IFI Adquiriente:</b><br>Agosto a Diciembre 2012 total transacciones 467,082<br>Agosto a Diciembre 2013 total transacciones 444,442<br>Diferencia transacciones 22,640 X US\$0.11(valor promedio comisión COONECTA)= <b>US\$2,490.40</b><br><b>Diferencia total transacciones: US\$12,512.64</b> | 1     |
| 2   | No existen fondos emergentes ni garantías firmadas por las IFIS   | Estimación de garantía de hasta <b>US\$100,000.00</b>  | 2     |
| 3   | Posibilidad de incumplimiento en regulación de lavado de dinero en Remesas  | De acuerdo al Artículo 19 de la Ley de prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos, Ley 12, publicada en el Registro Oficial para reprimir el lavado de activos (registro oficial 127 de 18 de octubre del 2005, actualizada a Mayo del 2013), la multa por el no cumplimiento de las obligaciones previstas con la UAF, es de <b>US\$20,000.00</b>   | 2     |
| 4   | Posibilidad de utilizar como capital de trabajo los pagos adelantados realizados por remesadoras  | US\$15,000 X 4 remesadoras X 4 semanas X 12 meses= <b>US\$2'880.000,00</b>   | 5     |
| 5   | Ratio de Liquidez bajo el límite de aceptación.   | Valor total de Pasivos Corrientes US\$1'153,525.97<br>Valor total de Activos Corrientes US\$1'087,306.76<br>El impacto financiero sobre los activos fijos de la Empresa sería de <b>US\$66,219.21</b>  | 2     |
| 6   | Plazo Promedio de cuentas por cobrar 141 días.  | El impacto financiero sería el 12% del valor de cuentas por cobrar de la Empresa (porcentaje de cuentas que pasaron de los 30 días)<br>US\$770,199.92 X 12%= <b>US\$92,423.99</b>  | 2     |
| 7   | No dispensación de fondos del cajero automático en operaciones registradas como exitosas.   | El impacto financiero se presentaría por la reducción en la utilización de los cajeros automáticos de las IFIS que de acuerdo a la investigación realizada sería el 5% del 60% de los ingresos de la Empresa que corresponde a cajeros automáticos:<br>US\$1'990,502.59 X 60% X 5%= <b>US\$59,715.07</b>   | 2     |

CONTINÚA →

|    |  |  |   |
|----|--|--|---|
| 8  | Posibilidad de registrar como ingreso a la Empresa sobranes de transacciones exitosas que no dispensaron fondos en cajeros automáticos, no reclamados por los socios de las IFIS durante el año. | De acuerdo a la revisión realizada con la Empresa, este monto sería de <b>US\$700.00</b> en el año.  | 1 |
| 9  | Contadora realiza funciones de RRHH (segregación inadecuada de funciones)  | Alta rotación de personal en el área de contabilidad y sistemas, lo cual representaría a la Empresa un impacto por liquidaciones: 8 personas X US\$800 (valor liquidación)= <b>US\$6,400.00</b>  | 1 |
| 10 | No existen perfiles de puestos determinados ni responsabilidades asignadas al personal en forma documentada.   | El impacto se daría por el porcentaje de errores humanos que se pudieran cometer debido a la falta de productividad del personal al no existir perfiles establecidos ni responsabilidades documentadas, lo cual ocasionaría un impacto en los ingresos de la Empresa en un 1%:<br>US\$1'990,502.59 X 1%= <b>US\$19,905.02</b>        | 2 |
| 11 | No existen programas de capacitación al personal por áreas.  | Incidencia en la productividad del personal porque requieren de más tiempo para terminar las tareas asignadas; de acuerdo a la investigación realizada, el impacto en la Empresa sería el 1% de los ingresos:<br>US\$1'990,502.59 X 1%= <b>US\$19,905.02</b>   | 2 |
| 12 | No existen indicadores de gestión en el Proceso de Servicios Financieros y de Compensación a través de la red COONECTA   | El impacto a la Empresa, sería de un 0.5% de sus ingresos:<br>US\$1'990,502.59 X 0.5%= <b>US\$9,952.51</b>   | 1 |
| 13 | Corte del servicio de cajeros automáticos a nivel de red COONECTA o a nivel de cada IFI (por más de 8 horas consecutivas hasta 24 horas).  | El impacto financiero se presentaría por la no utilización de los cajeros automáticos que de acuerdo a la investigación realizada corresponde al 60% de los ingresos que se generan en la Empresa, calculado en forma diaria:<br>US\$1'990,502.59 X 60%= US\$1'194,301.55<br>US\$1'194,301.55 / 360= <b>US\$3,317.50 (en un día)</b> | 1 |

Se concluyó con la Empresa, que la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados, se basa en el número de veces que se realizaron actividades que conlleven dichos riesgos en el año.

**Cuadro 18**  
**Medidas Cualitativas de Probabilidad COONECTA**

| Nivel | Descriptor   | Descripción Detallada           |
|-------|--------------|---------------------------------|
| 1     | Raro         | 1 vez al año                    |
| 2     | Improbable   | 2-45 veces al año               |
| 3     | Posible      | 46-100 veces al año             |
| 4     | Probable     | 101-180 veces al año            |
| 5     | Casi Certeza | 181 veces en adelante en el año |

**Cuadro 19**  
**Determinación de la Probabilidad de los Riesgos Identificados**

| No. | FUENTES DE RIESGOS   | PROBABILIDAD | NIVEL |
|-----|--|--------------|-------|
| 1   | Eventualidad de que se presente inestabilidad en las actividades del Área debido a migraciones del sistema de administración de cajeros automáticos, afectando los procesos de compensación, lo cual influye en los ingresos de la Empresa.                      | 1            | 1     |
| 2   | No existen fondos emergentes ni garantías firmadas por las IFIS  | 240          | 5     |
| 3   | Posibilidad de incumplimiento en regulación de lavado de dinero en Remesas   | 240          | 5     |
| 4   | Posibilidad de utilizar como capital de trabajo los pagos adelantados realizados por remesadoras   | 144          | 4     |
| 5   | Ratio de Liquidez bajo el límite de aceptación.  | 240          | 5     |
| 6   | Plazo Promedio de cuentas por cobrar 141 días.   | 141          | 4     |
| 7   | No dispensación de fondos del cajero automático en operaciones registradas como exitosas.  | 240          | 5     |
| 8   | Posibilidad de registrar como ingreso a la Empresa sobranes de transacciones exitosas que no dispensaron fondos en cajeros automáticos, no reclamados por los socios de las IFIS durante el año.   | 2            | 2     |
| 9   | Contadora realiza funciones de RRHH (segregación inadecuada de funciones)  | 240          | 5     |
| 10  | No existen perfiles de puestos determinados ni responsabilidades asignadas al personal en forma documentada.   | 240          | 5     |
| 11  | No existen programas de capacitación al personal por áreas.  | 240          | 5     |
| 12  | No existen indicadores de gestión en el Proceso de Servicios Financieros y de Compensación a través de la red COONECTA Corte del servicio de cajeros automáticos a nivel de red COONECTA o a nivel de cada IFI (por más de 8 horas consecutivas hasta 24 horas). | 240          | 5     |
| 13  |  | 1            | 1     |

El Estándar Australiano, considera la evaluación de los riesgos en base al siguiente mapa:

**Tabla 1**  
**Mapa de Riesgos**

|  |                   |                        |                               |                            |                             |                                |
|--|-------------------|------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| <b>I<br/>M<br/>P<br/>A<br/>C<br/>T<br/>O</b> | 5 Catastrófico:   | 15                     | 19                            | 22                         | 24                          | 25                             |
|  | 4 Mayor:          | 10                     | 14                            | 18                         | 21                          | 23                             |
|  | 3 Moderado:       | 6                      | 9                             | 13                         | 17                          | 20                             |
|  | 2 Menor:          | 3                      | 5                             | 8                          | 12                          | 16                             |
|  | 1 Insignificante: | 1                      | 2                             | 4                          | 7                           | 11                             |
|  |                   | Raro<br>(0 - 10%)<br>1 | Improbable<br>(10 - 25%)<br>2 | Posible<br>(25 - 50%)<br>3 | Probable<br>(50 - 90%)<br>4 | Casi Certeza<br>(90-100%)<br>5 |
|  |                   | <b>PROBABILIDAD</b>    |                               |                            |                             |                                |

**Fuente:** (Estándar Australiano, 2015)

A continuación se presenta la evaluación de los riesgos del Área de Operaciones y Tesorería utilizando el Estándar Australiano (Estándar Australiano, 2015):

**Cuadro 20**  
**Matriz de Evaluación de Riesgos**

| No. | FUENTES DE RIESGOS  | PROBABILIDAD        | IMPACTO               | RIESGO ABSOLUTO |
|-----|---|---------------------|-----------------------|-----------------|
| 1   | Eventualidad de que se presente inestabilidad en las actividades del Área debido a migraciones del sistema de administración de cajeros automáticos, afectando los procesos de compensación, lo cual influye en los ingresos de la Empresa. | Raro<br>(1)         | Insignificante<br>(1) | 1               |
| 2   | No existen fondos emergentes ni garantías firmadas por las IFIS   | Casi Certeza<br>(5) | Menor<br>(2)          | 16              |
| 3   | Posibilidad de incumplimiento en regulación de lavado de dinero en Remesas  | Casi Certeza<br>(5) | Menor<br>(2)          | 16              |
| 4   | Posibilidad de utilizar como capital de trabajo los pagos adelantados realizados por remesadoras  | Probable<br>(4)     | Catastrófico<br>(5)   | 24              |
| 5   | Ratio de Liquidez bajo el límite de aceptación.   | Casi Certeza<br>(5) | Menor<br>(2)          | 16              |
| 6   | Plazo Promedio de cuentas por cobrar 141 días.  | Probable<br>(4)     | Menor<br>(2)          | 12              |
| 7   | No dispensación de fondos del cajero automático en operaciones registradas como exitosas.   | Casi Certeza<br>(5) | Menor<br>(2)          | 16              |
| 8   | Posibilidad de registrar como ingreso a la Empresa sobranes de transacciones exitosas que no dispensaron fondos en cajeros automáticos, no reclamados por los socios de las IFIS durante el año.  | Improbable<br>(2)   | Insignificante<br>(1) | 2               |
| 9   | Contadora realiza funciones de RRHH (segregación inadecuada de funciones)   | Casi Certeza<br>(5) | Insignificante<br>(1) | 11              |
| 10  | No existen perfiles de puestos determinados ni responsabilidades asignadas al personal en forma documentada.  | Casi Certeza<br>(5) | Menor<br>(2)          | 16              |
| 11  | No existen programas de capacitación al personal por áreas.   | Casi Certeza<br>(5) | Menor<br>(2)          | 16              |
| 12  | No existen indicadores de gestión en el Proceso de Servicios Financieros y de Compensación a través de la red COONECTA  | Casi Certeza<br>(5) | Insignificante<br>(1) | 11              |
| 13  | Corte del servicio de cajeros automáticos a nivel de red COONECTA o a nivel de cada IFI (por más de 8 horas consecutivas hasta 24 horas).   | Raro<br>(1)         | Insignificante<br>(1) | 1               |

A continuación se presenta el mapa de riesgos de acuerdo a la información obtenida en la Matriz de Evaluación de Riesgos:

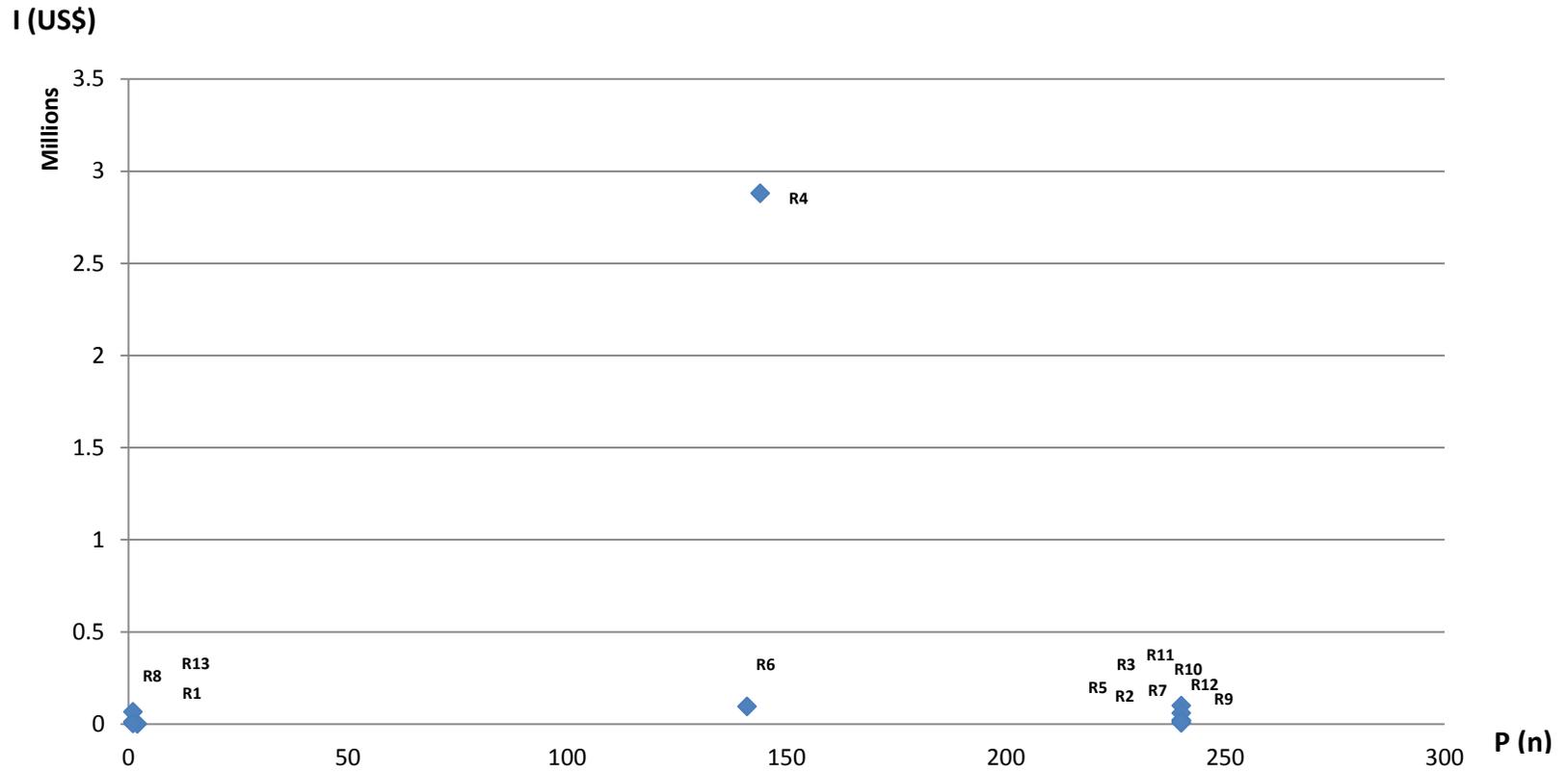


Figura 18 Mapa de Riesgos

## 5.5. RESPUESTA AL RIESGO

Una vez realizada la evaluación de los riesgos, de acuerdo al riesgo absoluto obtenido (estándar australiano), se aplicarán las siguientes respuestas: aceptar, mitigar, compartir o rechazar.

| RIESGO | RESPUESTA |
|--------|-----------|
|        | ACEPTAR   |
|        | MITIGAR   |
|        | COMPARTIR |
|        | RECHAZAR  |

**Figura 19** Respuesta al Riesgo

**Fuente:** (Estándar Australiano, 2015)

A continuación se presentan las respuestas a los riesgos evaluados:

### Cuadro 21

#### *Matriz Respuesta al Riesgo*

| No. | FUENTES DE RIESGOS  | RESPUESTA |
|-----|---|-----------|
| 1   | Eventualidad de que se presente inestabilidad en las actividades del Área debido a migraciones del sistema de administración de cajeros automáticos, afectando los procesos de compensación, lo cual influye en los ingresos de la Empresa. | ACEPTAR   |
| 2   | No existen fondos emergentes ni garantías firmadas por las IFIS   | COMPARTIR |
| 3   | Posibilidad de incumplimiento en regulación de lavado de dinero en Remesas  | COMPARTIR |
| 4   | Posibilidad de utilizar como capital de trabajo los pagos adelantados realizados por remesadoras  | RECHAZAR  |
| 5   | Ratio de Liquidez bajo el límite de aceptación.   | COMPARTIR |
| 6   | Plazo Promedio de cuentas por cobrar 141 días.  | MITIGAR   |

CONTINÚA →

| No. | FUENTES DE RIESGOS  | RESPUESTA |
|-----|---|-----------|
| 7   | No dispensación de fondos del cajero automático en operaciones registradas como exitosas.   | COMPARTIR |
| 8   | Posibilidad de registrar como ingreso a la Empresa sobrantes de transacciones exitosas que no dispensaron fondos en cajeros automáticos, no reclamados por los socios de las IFIS durante el año. | ACEPTAR   |
| 9   | Contadora realiza funciones de RRHH (segregación inadecuada de funciones)   | MITIGAR   |
| 10  | No existen perfiles de puestos determinados ni responsabilidades asignadas al personal en forma documentada.  | COMPARTIR |
| 11  | No existen programas de capacitación al personal por áreas.   | COMPARTIR |
| 12  | No existen indicadores de gestión en el Proceso de Servicios Financieros y de Compensación a través de la red COONECTA  | MITIGAR   |
| 13  | Corte del servicio de cajeros automáticos a nivel de red COONECTA o a nivel de cada IFI (por más de 8 horas consecutivas hasta 24 horas).   | ACEPTAR   |

Una vez establecidas las respuestas a los riesgos identificados en este trabajo, los Ejecutivos de la Empresa COONECTA, deberán determinar la mejor forma de su administración según sus reglamentos internos y con previa autorización del Directorio, enmarcados en lo que determina el modelo COSO ERM, con respecto a su apetito y tolerancia o capacidad al riesgo:

**Cuadro 22**  
***Apetito y Tolerancia o Capacidad de Riesgo***

| Concepto                      | ¿A que hace referencia?  | COONECTA   |
|-------------------------------|--|--|
| <b>Apetito</b>                | Cantidad de riesgo desde un punto de vista amplio, que la empresa está dispuesta o desea aceptar en la persecución de valor. | El Apetito al Riesgo es la exposición que marque la Empresa de acuerdo a los objetivos establecidos, el mismo que deberá ser menor a la Tolerancia o Capacidad del Riesgo.   |
| <b>Tolerancia o Capacidad</b> | Nivel máximo de riesgo que la empresa puede soportar antes de iniciar con pérdida de valor en sus activos.                   | De acuerdo al Resumen de Activos COONECTA (Cuadro 14) y a las Medidas Cualitativas de Impacto (Cuadro 16), se determinó con la Empresa, que el nivel máximo de riesgo que puede soportar es hasta el monto del Activo Exigible, el cual representa el 70% del total de sus activos corrientes. |

El apetito y tolerancia o capacidad al riesgo, deben ser establecidos anualmente, a través del máximo órgano responsable de la Empresa, es decir a través de su Directorio y se recomienda su evaluación y revisión semestralmente.

## **5.6. ACTIVIDADES DE CONTROL**

Como una acción inminente en el manejo y atención de los riesgos se debe considerar el establecimiento de políticas claras y precisas que conduzcan a la empresa para la toma de decisiones adecuadas y certeras. Siendo la más usual e idónea en el tratamiento de los riesgos la creación de un Comité para la atención de éstos. De acuerdo con Deloitte (Deloitte&Touche, 2015), algunas de las consideraciones claves en la formación de los Comités de Riesgos deben establecer el alcance de las responsabilidades del mismo.

El Comité de Riesgos estará integrado por un mínimo de cuatro miembros, considerándose para el nombramiento aquellas personas que poseen los siguientes cargos:

1. Jefe de Administración de riesgos
2. Gerente de Tesorería, con funciones de Gerente de Riesgo de Mercado
3. Gerente de Créditos y Operaciones, con funciones de Gerente de Riesgo de Crédito, y Gerente de Riesgo Operativo
4. Responsable de Continuidad de Negocios

El Comité tendrá las siguientes responsabilidades:

- Revisar, aprobar y elevar a la Dirección de la empresa las políticas y

procedimientos definidos para la Administración de Riesgos.

- Analizar al menos de forma mensual las posiciones de riesgo, con sus indicadores de riesgo clave.
- Definir los recursos a ser asignados para el cumplimiento de los programas, políticas y procedimientos de Administración de Riesgos.
- Recopilar la información sobre riesgos e indicadores de riesgo clave.
- Facilitar la implementación de la Administración de Riesgos.
- Monitorear y controlar los procesos relacionados con la Administración de Riesgos.
- Efectuar sugerencias para mejorar la efectividad de los controles.
- Acompañar y asesorar al Oficial de Administración de Riesgos en sus tareas y decisiones.
- Tomar conocimiento de normativa y regulaciones relacionadas, y comunicarlas al personal relevante.

A continuación se presentan las políticas y procedimientos que se recomiendan para la gestión de los riesgos identificados:

**Cuadro 23**  
**Políticas y Procedimientos Gestión de Riesgos Identificados**

| No. | FUENTES DE RIESGOS  | RESPUESTA        | POLÍTICA   | PROCEDIMIENTO   |
|-----|---|------------------|--|---|
| 1   | Eventualidad de que se presente inestabilidad en las actividades del Área debido a migraciones del sistema de administración de cajeros automáticos, afectando los procesos de compensación, lo cual influye en los ingresos de la Empresa. | <b>ACEPTAR</b>   | Contar con un plan de contingencia tecnológico para minimizar el impacto de un posible fallo en la migración de sistema de administración de cajeros.  | El Comité de Atención de Riesgos deberá definir el proceso para la aceptación de un nuevo sistema de cajeros automáticos, planes de contingencia y las aéreas involucradas en dicho proceso.<br>Verificar que las licencias de uso de sistema mínimo cuenten con tres ambientes: uno para producción, uno para contingencia y otro para desarrollo y pruebas.               |
| 2   | No existen fondos emergentes ni garantías firmadas por las IFIS   | <b>COMPARTIR</b> | Contar con un fondo de emergencia o solicitar una garantía a las IFIS, con la finalidad de hacer frente a cualquier eventualidad financiera que se pudiese presentar.  | El Área de Negocios deberá gestionar la solicitud de un fondo de emergencia o garantía a las IFIS, en donde se establezcan reglas de operaciones claras y precisas, para que la Empresa pueda ejercer dicho fondo o garantía.<br>El Comité de Atención de Riesgos deberá aprobar las reglas de operación y los montos de aportación por parte de las IFIS.                  |
| 3   | Posibilidad de incumplimiento en regulación de lavado de dinero en Remesas  | <b>COMPARTIR</b> | Establecer un Comité de Cumplimiento que, por lo menos, sesione una vez al mes, con la finalidad de dar seguimiento a las obligaciones que se deben cumplir en la materia, así como las acciones de análisis, seguimiento y evaluación de las operaciones sujetas a ser reportadas a la autoridad. | El Oficial de Cumplimiento deberá informar al Comité de Cumplimiento sobre las obligaciones que señala la normativa antilavado de dinero y financiamiento al terrorismo. Así como de los informe y reportes que se deba entregar a la autoridad competente de acuerdo a la normativa en la materia.   |
| 4   | Posibilidad de utilizar como capital de trabajo los pagos adelantados realizados por remesadoras  | <b>RECHAZAR</b>  | No utilizar como capital de trabajo los pagos adelantados realizados por las remesadoras.  | Se debe administrar de mejor manera los costos e implementar una política de gestión de cartera más eficiente, esto con la finalidad de aumentar el flujo de caja y generar un capital de trabajo propio, sin ninguna posibilidad de recurrir a fondos que no corresponden a la Empresa.<br>También se recomienda revisar la posibilidad de un financiamiento con terceros. |

CONTINÚA →

| No. | FUENTES DE RIESGOS  | RESPUESTA | POLÍTICA   | PROCEDIMIENTO   |
|-----|---|-----------|--|---|
| 5   | Ratio de Liquidez bajo el límite de aceptación.   | COMPARTIR | Monitorear periódicamente la verdadera capacidad financiera de la Empresa para respaldar todas las necesidades y obligaciones. | <p>Analizar periódicamente la rotación de los activos con la finalidad de generar un flujo de dinero constante que asegure a la Empresa poder cumplir oportunamente con sus pagos.</p> <p>Principalmente en la gestión de cobranzas, el Departamento de Contabilidad debe indicar oportunamente todos los valores pendientes de cobrar al Departamento de Operaciones y Cobranzas para que este último pueda agilizar la cobranza y emitir el informe del comportamiento del flujo de caja al Vicepresidente y Jefe de Negocios para el respectivo análisis financiero.</p> |
| 6   | Plazo Promedio de cuentas por cobrar 141 días.  | MITIGAR   | Cumplir estrictamente con la política de cobranzas establecida (30 días)   | <p>El Comité de Atención de Riesgos deberá monitorear el cumplimiento de la política de cobranzas junto con la Jefe de Operaciones y Tesorería.</p> <p>Revisar opciones de gestión de cartera más eficiente, ver posibilidad de cambiar de sistema contable de facturación física a electrónica, con la finalidad de reducir los tiempos en entregas de facturas.</p>   |
| 7   | No dispensación de fondos del cajero automático en operaciones registradas como exitosas. | COMPARTIR | Controlar que lo sistemas de las IFIS sean eficientes y se minimicen este tipo de casos.                                       | <p>El Departamento de Operaciones reporta el número de casos en los cuales los cajeros no dispensaron fondos y se registraron como exitosas al Departamento de Sistemas para que puedan tomar las acciones correctivas.</p> <p>Medir el tiempo de operatividad de las IFIS y si alguna tiene inconvenientes, se establezcan sanciones en el caso que no comuniquen a COONECTA con la debida anticipación (promedio de 7 a 8 días).</p> <p>El Comité de Atención de Riesgos deberá revisar el proceso y cumplimiento del mismo.</p>  |

CONTINÚA →

| No. | FUENTES DE RIESGOS  | RESPUESTA | POLÍTICA   | PROCEDIMIENTO  |
|-----|---|-----------|--|--|
| 8   | Posibilidad de registrar como ingreso a la Empresa sobrantes de transacciones exitosas que no dispensaron fondos en cajeros automáticos, no reclamados por los socios de las IFIS durante el año. | ACEPTAR   | Identificar claramente, dentro de la contabilidad de la Empresa, los fondos provenientes de sobrantes de transacciones exitosas en cajeros automáticos no reclamados por los socios. | Registro adecuado de estos sobrantes como otros ingresos dentro de los activos corrientes de la Empresa contra otras cuentas por pagar para que estén disponibles ante cualquier solicitud de los socios o alguna autoridad. Adicionalmente se deberán crear manuales de procedimientos donde se establezcan el manejo de estos fondos y en qué momento pasarán a ser parte de los ingresos definitivos de la Empresa. |
| 9   | Contadora realiza funciones de RRHH (segregación inadecuada de funciones)   | MITIGAR   | Crear un área especializada de RRHH.   | La Dirección de la Empresa, debe autorizar la creación de un área especializada en RRHH, que deberá contar con autonomía y ser independiente de otras áreas para el cumplimiento de sus funciones.   |
| 10  | No existen perfiles de puestos determinados ni responsabilidades asignadas al personal en forma documentada.  | COMPARTIR | Los perfiles de puestos y responsabilidades del personal de todas las áreas, deben estar claramente definidos.   | El área especializada en RRHH deberá desarrollar Manuales de Organización y Procedimientos, en los cuales se plasmen las responsabilidades, funciones y perfiles de puestos.   |
| 11  | No existen programas de capacitación al personal por áreas.   | COMPARTIR | Definir un programa anual de capacitación para el personal   | El área especializada en RRHH, deberá formular un programa de capacitación anual sobre las necesidades que cada jefe departamental crea conveniente y que estén acordes a los intereses y objetivos de la Empresa.   |
| 12  | No existen indicadores de gestión en el Proceso de Servicios Financieros y de Compensación a través de la red COONECTA  | MITIGAR   | Establecer indicadores de gestión en el Proceso de Servicios Financieros y de Compensación a través de la red COONECTA.  | Establecer Manuales de Organización y Procedimientos en los cuales se plasmen los indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento eficiente del proceso en tiempo y resultados.  |
| 13  | Corte del servicio de cajeros automáticos a nivel de red COONECTA o a nivel de cada IFI (por más de 8 horas consecutivas hasta 24 horas).   | ACEPTAR   | Contar con un plan de contingencia que incluya acciones y procedimientos enfocados al restablecimiento del servicio en el menor tiempo posible.                                      | El Departamento de Sistemas debe presentar un plan de contingencia anual en el que se incluyan propuestas de medidas de remediación y contingencia sobre los equipos tecnológicos que mantienen el servicio de cajeros automáticos y demás sistemas.<br>Este plan debe ser actualizado cada año de acuerdo a las variantes que se puedan presentar.  |

## 5.7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información es necesaria en todos los niveles y áreas de la Empresa para identificar, evaluar y dar una respuesta al riesgo ya que todas están relacionadas de manera directa o indirecta con el Área de Operaciones y Tesorería.

El Comité de Riesgos deberá identificar la información requerida y esperada para soportar el funcionamiento de los demás componentes del Control de Riesgos y el logro de objetivos.

La información es obtenida de fuentes de datos internas y externas, y deben ser procesadas y transformadas en información relevante manteniendo la calidad de la misma: accesible, correcta, actualizada, protegida, retenida, suficiente, oportuna, válida y verificable.

La naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada se conmensura con y para soportar el logro de los objetivos planteados.

El Comité de Riesgos deberá comunicar la información requerida para permitir a todo el personal comprender y ejecutar sus responsabilidades de Control de Riesgos, las políticas y procedimientos, los objetivos planteados, la importancia, relevancia y beneficios de un Control de Riesgos efectivo, los roles y responsabilidades de la Administración y del Comité en la ejecución del Control de Riesgos, expectativas de la Empresa para comunicar en forma ascendente, descendente y horizontalmente cualquier asunto significativo relativo con el Control de Riesgos, incluido debilidades, deterioro o incumplimientos.

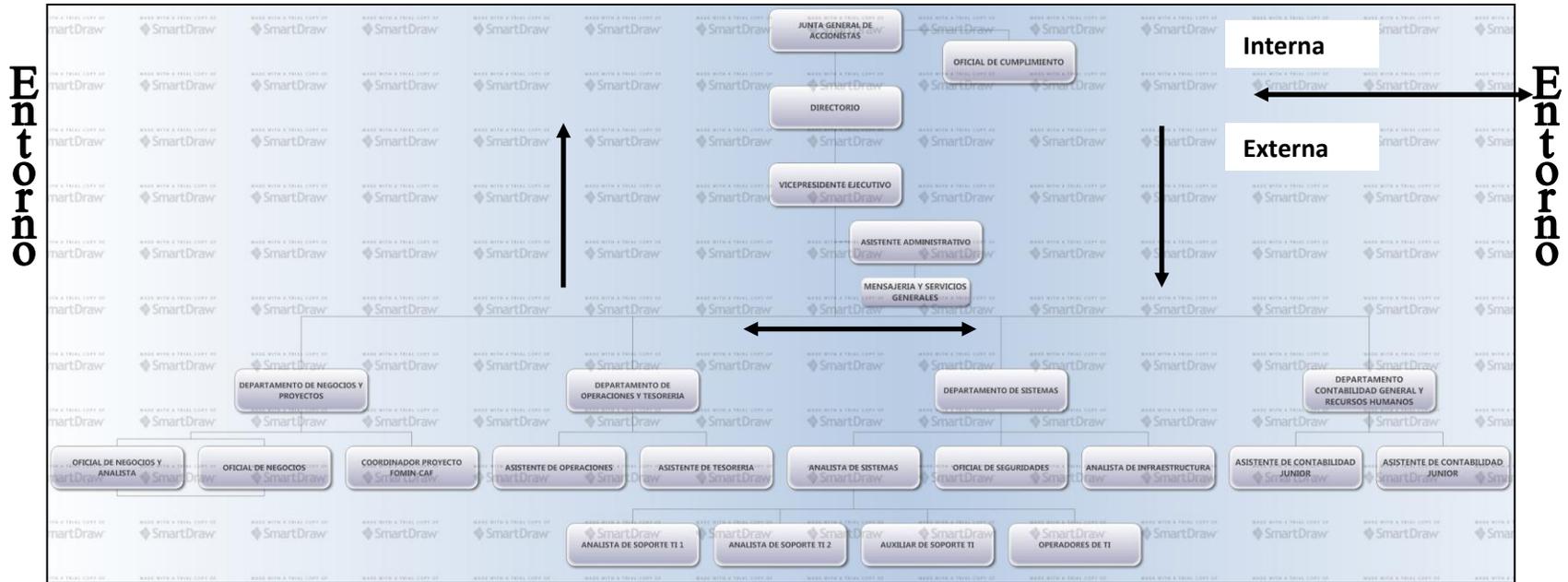


Figura 20 Flujo de Comunicación Interna COONECTA

Fuente: (Coonecta, 2014)

Vicepresidencia Ejecutiva es la unidad que tiene comunicación directa con el Directorio de la Empresa, así como también comunicación directa con las Jefaturas: Negocios y Proyectos, Operaciones y Tesorería, Sistemas y Contabilidad, de tal manera que todos cuenten con la información necesaria para cumplir sus roles en relación con el logro de los objetivos de la Empresa.

Dentro de la Información y Comunicación, es importante que la Empresa cuente con líneas de comunicación separadas, como líneas de denuncia que se convierten en un mecanismo de salvaguarda para permitir comunicaciones anónimas o confidenciales, cuando los canales normales son inoperantes o inefectivos.

La Vicepresidencia Ejecutiva es la unidad que comunica información relevante y oportuna con respecto a asuntos que afectan el funcionamiento del Control de Riesgos a terceros incluidos accionistas, socios y dueños de la Empresa, así como a clientes y analistas financieros.

Existen canales de comunicación abiertos a través de correos electrónicos, publicaciones, sitios web, presentaciones, referencias, que se encuentran actualmente funcionando correctamente en la Empresa y permiten obtener información de clientes (IFIS), proveedores, auditores externos, brindando a la administración y el directorio información relevante.

La información relevante resultante de evaluaciones externas es comunicada al Directorio de la Empresa a través del Vicepresidente Ejecutivo.

Los métodos de comunicación consideran la oportunidad, audiencia y naturaleza de la comunicación y los requerimientos y expectativas legales y regulatorias.

Se recomienda a la Empresa COONECTA que revise el cumplimiento de los siguientes métodos de comunicación relevantes que consideran la oportunidad, audiencia

y naturaleza de la información dentro de la Empresa:

**Cuadro 24**  
**Métodos de Comunicación COONECTA**

| <b>Unidad</b>           | <b>Método de Comunicación</b>   | <b>Período</b>    |
|-------------------------|---|-------------------|
| <b>Jefes de Áreas</b>   | -Evaluaciones de Rendimiento  | 1 vez al año      |
|                         | -Presentaciones y cuadros de control de los resultados del Área             | 1 vez al mes      |
| <b>Recursos Humanos</b> | -Políticas y Procedimientos del Área  |                   |
|                         | -Entrenamiento Personal   |                   |
|                         | -Comunicación de nuevas normativas de los Organismos de Control             | 1 vez al año      |
| <b>Jefe de Sistemas</b> | -Memorandos   | Cuando lo amerite |
|                         | -Entrenamiento en los casos de implementación de nuevos sistemas operativos | 1 vez al año      |
| <b>Jefe de Negocios</b> | -Medios de comunicación social: publicaciones y sitio web                   | 1 vez al mes      |

## 5.8. MONITOREO

Consiste en realizar evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas para determinar si cada uno de los componentes del Control de Riesgos, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente, las significativas son comunicadas a la Vicepresidencia y al Directorio.

El Comité de Riesgos será el encargado de asignar el personal que debe efectuar las evaluaciones concurrentes o separadas, personal que debe tener suficiente conocimiento para comprender qué es evaluado.

Las evaluaciones concurrentes están integradas en los procesos establecidos y se ajustan a las condiciones cambiantes.

El Comité de Riesgos variará el alcance y frecuencia de las evaluaciones separadas dependiendo del riesgo.

Las evaluaciones separadas se realizarán periódicamente para proveer una retroalimentación objetiva, estas son:

- Evaluaciones de Auditoría Interna
- Otras evaluaciones objetivas (Cumplimiento, Riesgo, Seguridad IT)
- Evaluaciones funcionales inter áreas
- Benchmarks
- Autoevaluaciones
- Evaluaciones de proveedores de servicios externos

El Comité de Riesgos evaluará los resultados de las evaluaciones concurrentes y separadas, y comunicará las deficiencias de control de riesgos de manera oportuna a los responsables de tomar acción correctiva, incluida la Vicepresidencia y el Directorio si correspondiese y sigue la remediación de las deficiencias en forma oportuna.

A continuación se presenta la información respectiva para el monitoreo de los riesgos identificados en el Área de Operaciones y Tesorería:

**Cuadro 25****Matriz Monitoreo Riesgos Identificados**

| No. | FUENTES DE RIESGOS  | RESPUESTA        | POLÍTICA  | PROCEDIMIENTO   | RESPONSABLE  | TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN | FRECUENCIA EVALUACIONES |
|-----|---|------------------|---|---|--|--------------------------|-------------------------|
| 1   | Eventualidad de que se presente inestabilidad en las actividades del Área debido a migraciones del sistema de administración de cajeros automáticos, afectando los procesos de compensación, lo cual influye en los ingresos de la Empresa. | <b>ACEPTAR</b>   | Contar con un plan de contingencia tecnológico para minimizar el impacto de un posible fallo en la migración de sistema de administración de cajeros.                 | El Comité de Atención de Riesgos deberá definir el proceso para la aceptación de un nuevo sistema de cajeros automáticos, planes de contingencia y las aéreas involucradas en dicho proceso.<br>Verificar que las licencias de uso de sistema mínimo cuenten con tres ambientes: uno para producción, uno para contingencia y otro para desarrollo y pruebas. | Gerente de Sistemas                                | Seis meses               | Una vez al año          |
| 2   | No existen fondos emergentes ni garantías firmadas por las IFIS   | <b>COMPARTIR</b> | Contar con un fondo de emergencia o solicitar una garantía a las IFIS, con la finalidad de hacer frente a cualquier eventualidad financiera que se pudiere presentar. | El Área de Negocios deberá gestionar la solicitud de un fondo de emergencia o garantía a las IFIS, en donde se establezcan reglas de operaciones claras y precisas, para que la Empresa pueda ejercer dicho fondo o garantía.<br>El Comité de Atención de Riesgos deberá aprobar las reglas de operación y los montos de aportación por parte de las IFIS.    | Jefe de Negocios y Jefe de Operaciones y Tesorería | Seis meses               | Tres meses              |

CONTINÚA →

| No. | FUENTES DE RIESGOS   | RESPUESTA | POLÍTICA   | PROCEDIMIENTO  | RESPONSABLE  | TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN               | FRECUENCIA EVALUACIONES |
|-----|--|-----------|--|--|--|--|-------------------------|
| 3   | Posibilidad de incumplimiento en regulación de lavado de dinero en Remesas                       | COMPARTIR | Establecer un Comité de Cumplimiento que, por lo menos, sesione una vez al mes, con la finalidad de dar seguimiento a las obligaciones que se deben cumplir en la materia, así como las acciones de análisis, seguimiento y evaluación de las operaciones sujetas a ser reportadas a la autoridad. | El Oficial de Cumplimiento deberá informar al Comité de Cumplimiento sobre las obligaciones que señala la normativa antilavado de dinero y financiamiento al terrorismo. Así como de los informe y reportes que se deba entregar a la autoridad competente de acuerdo a la normativa en la materia.  | Oficial de Cumplimiento con autorización del Directorio    | Seis meses para un periodo de dos años | Una vez al mes          |
| 4   | Posibilidad de utilizar como capital de trabajo los pagos adelantados realizados por remesadoras | RECHAZAR  | No utilizar como capital de trabajo los pagos adelantados realizados por las remesadoras.  | Se debe administrar de mejor manera los costos e implementar una política de gestión de cartera más eficiente, esto con la finalidad de aumentar el flujo de caja y generar un capital de trabajo propio, sin ninguna posibilidad de recurrir a fondos que no corresponden a la Empresa. También se recomienda revisar la posibilidad de un financiamiento con terceros. | Vicepresidente Ejecutivo y Jefe de Operaciones y Tesorería | Un año                                 | Una vez al mes          |

CONTINÚA →

| No. | FUENTES DE RIESGOS                              | RESPUESTA        | POLÍTICA  | PROCEDIMIENTO   | RESPONSABLE   | TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN | FRECUENCIA EVALUACIONES |
|-----|---|------------------|---|---|---|--------------------------|-------------------------|
| 5   | Ratio de Liquidez bajo el límite de aceptación. | <b>COMPARTIR</b> | <p>Monitoriar periódicamente la verdadera capacidad financiera de la Empresa para respaldar todas las necesidades y obligaciones.</p> | <p>Analizar periódicamente la rotación de los activos con la finalidad de generar un flujo de dinero constante que asegure a la Empresa poder cumplir oportunamente con sus pagos.</p> <p>Principalmente en la gestión de cobranzas, el Departamento de Contabilidad debe indicar oportunamente todos los valores pendientes de cobrar al Departamento de Operaciones y Cobranzas para que este último pueda agilizar la cobranza y emitir el informe del comportamiento del flujo de caja al Vicepresidente y Jefe de Negocios para el respectivo análisis financiero.</p> | <p>Vicepresidencia Ejecutiva,<br/>Jefe de Negocios,<br/>Contadora General y Jefe de Operaciones y Tesorería</p> | Un mes                   | Una vez al mes          |
| 6   | Plazo Promedio de cuentas por cobrar 141 días.  | <b>MITIGAR</b>   | <p>Cumplir estrictamente con la política de cobranzas establecida (30 días)</p>   | <p>El Comité de Atención de Riesgos deberá monitorear el cumplimiento de la política de cobranzas junto con la Jefe de Operaciones y Tesorería.</p> <p>Revisar opciones de gestión de cartera más eficiente, ver posibilidad de cambiar de sistema contable de facturación física a electrónica, con la finalidad de reducir los tiempos en entregas de facturas.</p>   | <p>Jefe de Operaciones y Tesorería y Contadora General</p>  | Tres meses               | Una vez al mes          |

CONTINÚA →

| No. | FUENTES DE RIESGOS  | RESPUESTA | POLÍTICA  | PROCEDIMIENTO  | RESPONSABLE   | TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN | FRECUENCIA EVALUACIONES                      |
|-----|---|-----------|---|--|---|--------------------------|--|
| 7   | No dispensación de fondos del cajero automático en operaciones registradas como exitosas.   | COMPARTIR | Controlar que los sistemas de las IFIS sean eficientes y se minimicen este tipo de casos.   | <p>El Departamento de Operaciones reporta el número de casos en los cuales los cajeros no dispensaron fondos y se registraron como exitosas al Departamento de Sistemas para que puedan tomar las acciones correctivas.</p> <p>Medir el tiempo de operatividad de las IFIS y si alguna tiene inconvenientes, se establezcan sanciones en el caso que no comuniquen a COONECTA con la debida anticipación (promedio de 7 a 8 días).</p> <p>El Comité de Atención de Riesgos deberá revisar el proceso y cumplimiento del mismo.</p> | Gerente de Sistemas y Jefe de Operaciones y Tesorería | Seis meses               | Cada mes (numero de transacciones con error) |
| 8   | Posibilidad de registro como ingreso a la Empresa sobranes de transacciones exitosas que no dispensaron fondos en cajeros automáticos, no reclamados por los socios de las IFIS durante el año. | ACEPTAR   | Identificar claramente, dentro de la contabilidad de la Empresa, los fondos provenientes de sobranes de transacciones exitosas en cajeros automáticos no reclamados por los socios. | Registro adecuado de estos sobranes como otros ingresos dentro de los activos corrientes de la Empresa contra otras cuentas por pagar para que estén disponibles ante cualquier solicitud de los socios o alguna autoridad. Adicionalmente se deberán crear manuales de procedimientos donde se establezcan el manejo de estos fondos y en qué momento pasarán a ser parte de los ingresos definitivos de la Empresa.  | Contadora General y Jefe de Operaciones y Tesorería   | Tres meses               | Una vez al año                               |

CONTINÚA →

| No. | FUENTES DE RIESGOS   | RESPUESTA        | POLÍTICA   | PROCEDIMIENTO  | RESPONSABLE                                | TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN | FRECUENCIA EVALUACIONES         |
|-----|--|------------------|--|--|--|--------------------------|---------------------------------|
| 9   | Contadora realiza funciones de RRHH (segregación inadecuada de funciones)                                    | <b>MITIGAR</b>   | Crear un área especializada de RRHH.   | La Dirección de la Empresa, debe autorizar la creación de un área especializada en RRHH, que deberá contar con autonomía y ser independiente de otras áreas para el cumplimiento de sus funciones.                 | Vicepresidente Ejecutivo                   | Seis a nueve meses       | Una vez cuando se haya cumplido |
| 10  | No existen perfiles de puestos determinados ni responsabilidades asignadas al personal en forma documentada. | <b>COMPARTIR</b> | Los perfiles de puestos y responsabilidades del personal de todas las áreas, deben estar claramente definidos. | El área especializada en RRHH deberá desarrollar Manuales de Organización y Procedimientos, en los cuales se plasmen las responsabilidades, funciones y perfiles de puestos.                                       | Vicepresidencia Ejecutiva y RRHH           | Seis meses               | Una vez al año                  |
| 11  | No existen programas de capacitación al personal por áreas.  | <b>COMPARTIR</b> | Definir un programa anual de capacitación para el personal   | El área especializada en RRHH, deberá formular un programa de capacitación anual sobre las necesidades que cada jefe departamental crea conveniente y que estén acordes a los intereses y objetivos de la Empresa. | Vicepresidencia Ejecutiva y Jefes de Áreas | Nueves meses             | Una vez al año                  |

CONTINÚA →

| No. | FUENTES DE RIESGOS  | RESPUESTA      | POLÍTICA  | PROCEDIMIENTO   | RESPONSABLE   | TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN | FRECUENCIA EVALUACIONES |
|-----|---|----------------|---|---|---|--------------------------|-------------------------|
| 12  | No existen indicadores de gestión en el Proceso de Servicios Financieros y de Compensación a través de la red COONECTA                    | <b>MITIGAR</b> | Establecer indicadores de gestión en el Proceso de Servicios Financieros y de Compensación a través de la red COONECTA.                         | Establecer Manuales de Organización y Procedimientos en los cuales se plasmen los indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento eficiente del proceso en tiempo y resultados.   | Jefe de Operaciones y Tesorería y Vicepresidencia Ejecutiva | Nueve meses              | Una vez al año          |
| 13  | Corte del servicio de cajeros automáticos a nivel de red COONECTA o a nivel de cada IFI (por más de 8 horas consecutivas hasta 24 horas). | <b>ACEPTAR</b> | Contar con un plan de contingencia que incluya acciones y procedimientos enfocados al restablecimiento del servicio en el menor tiempo posible. | El Departamento de Sistemas debe presentar un plan de contingencia anual en el que se incluyan propuestas de medidas de remediación y contingencia sobre los equipos tecnológicos que mantienen el servicio de cajeros automáticos y demás sistemas.<br><br>Este plan debe ser actualizado cada año de acuerdo a las variantes que se puedan presentar. | Gerente de Sistemas   | Un año                   | Una vez al año          |

## **CAPÍTULO VI**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES**

- Se pudo determinar dentro del estudio de la competencia, que actualmente COONECTA es líder en su sector, al ofrecer distintos tipos de servicios transaccionales, sin competencia directa, lo cual constituye una oportunidad para la Empresa.
- Dentro de los Procesos del Área de Operaciones y Tesorería, se pudo identificar que la Empresa se conecta actualmente a BANRED y otras redes a través del Banco de Guayaquil, lo cual involucra comisiones y períodos de tiempo de respuesta prolongados en reclamos en cajeros automáticos.
- Se identificaron dentro del Estudio Financiero dos hallazgos importantes como son: el ratio de liquidez es menor a 1, lo cual indica que la Empresa podría declararse en suspensión de pagos y deberá hacer frente a sus deudas a corto plazo teniendo que tomar parte del activo fijo, lo cual afectaría al cumplimiento de los objetivos de la Empresa; el segundo hallazgo fue que el plazo promedio para recuperar una cuenta fue de 141 días, siendo la política de la Empresa hasta 30 días.
- Se pudieron identificar trece actividades con un determinado grado de riesgo, que no solo presentan vulnerabilidad en el Área de Operaciones y Tesorería, sino que involucra y ocasiona vulnerabilidad en otras áreas de la Empresa.

- A través del análisis y evaluación de riesgos en el Área de Operaciones y Tesorería de COONECTA, en el presente proyecto, se pudo determinar las debilidades en la gestión de riesgos y proponer las recomendaciones pertinentes para la implementación adecuada del modelo COSO ERM, cumpliendo así con la hipótesis estipulada.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- Al ser la Empresa, actualmente líder en su sector, se recomienda que utilice una estrategia cooperativa, la cual consiste en incrementar el tamaño total del mercado para la misma Empresa, captando nuevos clientes (IFIS) que demanden los servicios transaccionales que ofrece COONECTA.
- Se recomienda a la Empresa, revisar la posibilidad de invertir en una alianza estratégica directa con BANRED, lo cual disminuiría el costo de comisiones y el tiempo de respuesta a los reclamos, entre otros beneficios.
- Se recomienda que para subir el ratio de liquidez, la Empresa debe implementar mejoras en el proceso de recuperación de cartera y así cumplir con la política establecida.
- Se recomienda que la Empresa emprenda las actividades de control propuestas y considere integrar una cultura de Administración del Riesgo, basado en el Modelo Coso ERM, logrando con ello que las actividades que desarrolla cotidianamente tengan una mayor seguridad y se encaminen a cumplir los objetivos planteados por la Empresa.

- Al cumplir con la hipótesis estipulada, se recomienda la realización de proyectos de este tipo que permitan a las Empresas la implementación adecuada del modelo COSO ERM para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y gestionar los riesgos dentro de su apetito a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aesoft. (2014, Octubre 15). *Oportunidades de Negocio-Nuestros Socios-Financiero: Banred-Aesoft*. Retrieved from Aesoft: [www.aesoft.com.ec/www/index.php/oportunidades-de-negocio/nuestros-socios?pid=1&sid=90:BANRED](http://www.aesoft.com.ec/www/index.php/oportunidades-de-negocio/nuestros-socios?pid=1&sid=90:BANRED)
- Archel, D. P., Lizárraga, D. F., & Sánchez, A. S. (2010). *Estados Contables, elaboración, análisis e interpretación*. Madrid: Pirámide, Tercera Edición.
- Balestrini A, M. (2001). *Como se elabora el proyecto de Investigación* . Caracas: BL Consultores Asociados, servicio editorial.
- Bateman, T., & Snell, S. (2001). Administración. Una ventaja competitiva. In T. Bateman, & S. Snell, *Administración. Una ventaja competitiva*. México: Mc Graw Hill.
- BCE-Evolución del Volumen del Crédito y Tasas de Interés de Enero 2014*. (2014, June 15). Retrieved from BCE: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Beltrán, S. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Madrid.
- CEPAL, sobre la base de cifras oficiales*. (2014, June 15). Retrieved from CEPAL.
- COBIT 4.1*. (2015, Marzo 7). Retrieved from IT GOVERNANCE INSTITUTE: <http://www.itgi.org>
- Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO). (2014, Septiembre 20). *Inicio: Bienvenido a COSO*. Retrieved from Página Web COSO: <http://www.coso.org>
- Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. (2014, Octubre). *Sobre Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Retrieved from Página Web del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito: [www.woccu.org](http://www.woccu.org)
- Coonecta. (Octubre de 2014). *Empresa: Coonecta*. Obtenido de [www.coonecta.com.ec](http://www.coonecta.com.ec): [www.coonecta.com.ec](http://www.coonecta.com.ec)
- Deloitte&Touche. (2015, Marzo 17). Development Limited 2012. Colombia.
- Estándar Australiano*. (2015, Marzo 15). Retrieved from Estándar Australiano AS/NZS 4360:1999: [www.bcu.gub.uy](http://www.bcu.gub.uy)

- Estupinán, G. R. (2006). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gómez, D. (2002). *Riesgos financieros y operaciones internacionales*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gómez, L. R. (2004). *Evolución Científica y Metodológica de la Economía*. Málaga: Libros de Economía.
- Ortiz, A. H. (2004). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 12 ed.
- RIA . (2014, Noviembre). Retrieved from RIA PAGINA WEB: [www.riafinancial.com](http://www.riafinancial.com)