



**Diseño de la Política de Crédito Directo basado en COSO ERM 2017 de
AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.**

Onofa Dávila, Darwin Heriberto

Vicerrectorado de Investigación Innovación y Transferencias de Tecnología

Centro de Posgrados

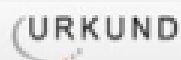
Maestría en Finanzas Empresariales

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Magíster en Finanzas
Empresariales

Ing. Guillén Sevilla, Wilson Rodrigo

16 de julio de 2021

Resultado Herramienta Urkund



Document Information

Analyzed document	TESIS_PROYECTO_I_BLIOTECA_EVALUACION-MODELO-COSO_ERM Darwin Onofa.docx (D126594388)	
Submitted	2021-07-16	T03:16:00.0000
Submitted by	Ramiro Delgado	
Submitter email	pg.docentendr@uniandes.edu.ec	
Similarity	5%	
Analysis address	pg.docentendr.unia@analysis.orkund.com	

Sources included in the report

DARWIN ONOFA TESIS FINAL.docx
Document DARWIN ONOFA TESIS FINAL.docx (D80330115)



WILSON RODRIGO
GUILLÉN SEVILLA

Ing. Guillén Sevilla, Wilson Rodrigo

DIRECTOR



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

CENTRO DE POSGRADOS

Certificación

Certifico que el trabajo de titulación, “**Diseño de la Política de Crédito Directo basado en COSO ERM 2017 de AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.**” fue realizado por el señor **Onofa Dávila, Darwin Heriberto** el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 16 de julio de 2021



Firmado electrónicamente por:
**WILSON RODRIGO
GUILLEN SEVILLA**

Guillén Sevilla, Wilson Rodrigo

Director

1708647217



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

CENTRO DE POSGRADOS

Responsabilidad de Autoría

Yo **Onofa Dávila, Darwin Heriberto**, con cédula de ciudadanía n° 1712756095, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Diseño de la Política de Crédito Directo basado en COSO ERM 2017 de AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.** son de mí autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 16 de julio de 2021



Onofa Dávila, Darwin Heriberto

1712756095



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

Autorización de Publicación

Yo ***Onofa Dávila, Darwin Heriberto***, con cédula de ciudadanía n° 1712756095, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Diseño de la Política de Crédito Directo basado en COSO ERM 2017 de AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 16 de julio de 2021



Firmado e Inicializado por:
**DARWIN
HERIBERTO ONOFA
DAVILA**

Onofa Dávila, Darwin Heriberto
C.C.: 1712756095

INDICE GENERAL

Resultado Herramienta CopyLeaks.....	2
Certificación.....	3
Responsabilidad de Autoría.....	4
Autorización de Publicación.....	5
Resumen	12
Abstract.....	13
Introducción.....	14
Capítulo I.....	16
Aspectos generales de la compañía.....	16
Antecedentes.....	16
Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Código de Conducta, Valores institucionales.....	16
Misión	16
Visión.....	17
Objetivos Estratégicos	17
Código de conducta.....	17
Valores.....	17
Estructura Organizacional	18
Elementos del Control Interno	19
Ambiente de Control.....	19
Identificación de Riesgos.....	20
Evaluación de Riesgos	20
Actividades de Control.....	21

Supervisión y Seguimiento.....	21
Canales de Comunicación	21
Planteamiento del Problema.....	21
Justificación, importancia de aplicación del proyecto	22
Objetivos	23
Objetivo General	23
Objetivos Específicos.....	23
Capítulo II	23
Análisis Estructural de Automotores Continental S. A.	23
Análisis del contexto externo del negocio.....	23
Político.....	24
Desarrollo Económico.....	24
Factor Social.....	27
Factor Tecnológico	28
Factor Legal	28
Competitividad frente al mercado.....	28
Análisis del contexto interno del negocio	29
Plan Estratégico	29
Definición de políticas de crédito director.....	31
Control y seguimiento del cumplimiento de las de política crédito directo	31
Infraestructura Física.....	31
Infraestructura Tecnológica TIC's	32

Descriptivo de funciones del área de crédito	33
Capítulo III	33
Evaluación financiera y riesgo asociado al crédito directo	33
Análisis financiero vertical y horizontal del estado de situación financiera	33
Análisis financiero vertical	34
Interpretación de Resultados	34
Análisis financiero horizontal	35
Interpretación de Resultados	36
Razones financieras, índices de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad	36
Análisis de Cartera	42
Riesgos Asociado al Crédito Directo	48
Capítulo IV.....	51
Marco COSO ERM 2017, para el manejo del Crédito Directo de la Compañía Automotores Continental S. A.	51
Introducción al Marco COSO ERM 2017	51
Componentes del Marco COSO ERM 2017	52
Principios del Marco COSO ERM 2017	53
Mapeo de los procesos de Crédito Directo	54
Diagnóstico de la Compañía Frente al Marco COSO ERM 2017	57
Determinación de las brechas existentes entre las Políticas de Crédito de la Compañía versus los requerimientos del Marco COSO ERM 2017	57

Capítulo IV.....	60
Desarrollo de la Propuesta del Modelo de la Política Financiera para el	
Manejo del Crédito Directo Basado en el Modelo de Control COSO-ERM2017	
para la empresa Automotores Continental S. A.	60
Capítulo V.....	90
Conclusiones y Recomendaciones	90
Conclusiones.....	90
Recomendaciones	91
Lista de Referencias	92

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Comparación de ventas por año</i> -----	27
Tabla 2 <i>Descriptivo de funciones del área de crédito</i> -----	33
Tabla 3 <i>Balance general Análisis Vertical</i> -----	34
Tabla 4 <i>Balance general Análisis Horizontal</i> -----	35
Tabla 5 <i>Colocación crédito directo por Líne de Negocio</i> -----	47
Tabla 6 <i>Morosidad de cartera</i> -----	47
Tabla 7 <i>Distribuye por rangos de tiempo</i> -----	48
Tabla 8 <i>Determinación de brechas existentes, Gobierno y Cultura</i> -----	58
Tabla 9 <i>Determinación de brechas existentes, Estrategia y Objetivos</i> -----	58
Tabla 10 <i>Determinación de brechas existentes, Desempeño</i> -----	59
Tabla 11 <i>Determinación de brechas existentes, Evaluación y Revisión</i> -----	59
Tabla 12 <i>Determinación de brechas existentes, Información, Comunicación</i> -----	60
Tabla 13 <i>Formulario de aplicación del Marco COSO ERM 2017</i> -----	62
Tabla 14 <i>Aplicación 20 puntos modelo COSO ERM 2017 Gobierno y Cultura</i> -----	65
Tabla 15 <i>Aplicación 20 puntos modelo COSO ERM 2017 Estab. Objetivos</i> -----	72
Tabla 16 <i>Aplicación 20 puntos modelo COSO ERM 2017 Desempeño</i> -----	76
Tabla 17 <i>Aplicación 20 puntos modelo COSO ERM 2017 Evaluación y Revisión</i> ----	80
Tabla 18 <i>Aplicación 20 puntos modelo COSO ERM 2017 Inform, Comunicaciones</i> -	83
Tabla 19 <i>Diseño de la Política de Crédito Directo basado en COSO ERM 2017</i> -----	89

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Organigrama Estructural Automotores Continental S.A.</i> -----	19
Figura 2 <i>Desarrollo Económico</i> -----	24
Figura 3 <i>Industria Automotriz</i> -----	25
Figura 4 <i>Balanza Comercial Periodo 2014 2019</i> -----	26
Figura 5 <i>Comparación Gráfica Barra</i> -----	27
Figura 6 <i>Componentes del Marco Coso</i> -----	53
Figura 7 <i>Principios del Marco COSO ERM 2017</i> -----	54
Figura 8 <i>Proceso del Crédito Directo</i> -----	56

Resumen

El manejo del crédito directo en las compañías que ofrecen este tipo de financiamiento a sus clientes, es muy importante tanto en el tema financiero como el tema comercial ya que generalmente estos se alinean a los objetivos estratégicos, sin embargo, no en todas las compañías existen procesos adecuados para administrar el riesgo que esto conlleva, por eso la importancia de diseñar una política de crédito directo que cumpla con los principios enfocados en la administración del riesgo como los es el modelo COSO ERM 2017, en el presente trabajo se diseña la política de crédito directo basado en el marco COSO ERM 2017 para AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A., con lo que se espera mejorar los indicadores financieros de cartera, morosidad y que el deterioro de este activo financiero se encuentre dentro de parámetros razonables manejando una correcta administración del riesgo, el diseño de la política de crédito directo, se basa en la determinación de los requerimientos establecido en el marco COSO ERM 2017, estableciendo los componentes de cada principio y determinando si la compañía cumple con estos componentes y principios, caso contrario se determinan las brechas y las acciones para corregir las mismas, hasta logra un modelo que se aplicable a la compañía, los resultados esperados de la aplicación del modelo de crédito directo, permitirán a la compañía contar con un proceso de crédito directo robusto, que permita colocar los recursos financieros necesarios, con una correcta administración del riesgo para obtener los resultados financieros esperados.

Palabras clave:

- **COSO ERM 2017**
- **FINANCIAMIENTO**
- **CREDITO DIRECTO**

Abstract

The management of direct credit in companies that offer this type of financing to their clients is very important both in financial and commercial matters since generally these are aligned with the strategic objectives, however, not all companies exist adequate processes to manage the risk that this entails, therefore the importance of designing a direct credit policy that complies with the principles focused on risk management such as the COSO ERM 2017 model, in this paper the policy of Direct credit based on the COSO ERM 2017 framework for AUTOMOTORES CONTINENTAL SA, with which it is expected to improve the financial indicators of the portfolio, delinquency and that the deterioration of this financial asset is within reasonable parameters, managing a correct risk management, the design of the direct credit policy, is based on the determination of the requirements established in the COSO framework ERM 2017, establishing the components of each principle and determining if the company complies with these components and principles, otherwise the gaps and the actions to correct them are determined, until it achieves a model that is applicable to the company, the expected results of The application of the direct credit model will allow the company to have a robust direct credit process that allows placing the necessary financial resources, with proper risk management to obtain the expected financial results.

Key words:

- **COSO ERM 2017**
- **FINANCING**
- **DIRECT CREDIT**

Introducción

La investigación se desarrolló para la compañía Automotores Continental S. A., concesionario de General Motors, estableciéndose que no cuenta con una política de crédito enfocada en una administración del riesgo, por lo que se ha utilizado al marco del COSO ERM 2017, como referencia para este proceso; la colocación del crédito debe adaptarse a los cambios políticos, económicos y del sistema financiero, considerando que el sector automotriz es muy importante en la economía nacional.

La política financiera es parte del ámbito económico, debido a que se encarga del uso del dinero, también se fundamenta en la correlación que existe entre las tasas de interés y la cantidad de dinero, que se encuentre en circulación y emplea una diversidad de instrumentos para controlar, lo que afecta en el desarrollo económico de un país, a pesar de los cambios que en estos últimos años se han dado en temas económicos, de políticas tributarias y financieras.

En síntesis el trabajo de investigación contiene: en el primer capítulo el título del proyecto, así como los aspectos generales de la empresa, los antecedentes, como también la misión, visión, los objetivos estratégicos, el código de conducta, los valores institucionales, así como la estructura organizacional, también los elementos de control interno, planteamiento del problema, justificación, importancia del análisis del proyecto, como sus objetivos generales y específicos del proyecto.

En el segundo capítulo se analiza la estructura de la compañía Automotores Continental S. A., y los factores externos e internos que afectan a la compañía; se revisa también la competitividad frente al mercado, y otros que influyen en su normal funcionamiento.

El tercer capítulo, trata sobre la evaluación financiera y riesgo asociado al crédito directo, se efectúa el análisis financiero - vertical y horizontal del estado de

situación financiera, y del estado de pérdidas y ganancias, e interpretación de los resultados, así como también se realiza una revisión de la cartera, políticas de crédito, colocación del crédito directo por línea de negocio, morosidad de cartera, riesgos asociado al crédito directo, riesgo operativo, legal, de liquidez, de mercado y riesgo de crédito.

En el cuarto capítulo se analizará el Marco COSO ERM 2017, para el manejo del crédito directo de la compañía Automotores Continental S. A., su introducción, componentes, principios, mapeo de los procesos de crédito directo, diagnóstico de la compañía frente al Marco COSO ERM 2017, determinación de las brechas existentes entre las políticas de crédito de la compañía con relación a los requerimientos de dicha metodología.

En el quinto capítulo se desarrolla la propuesta del modelo de la política financiera para el manejo del Crédito Directo Basado en el Modelo de Control COSO-ERM 2017 en la compañía Automotores Continental S. A.; del análisis efectuado se formulará la visión, misión, estrategias y objetivos enfocados al riesgo, se efectúa la corrección de las brechas determinadas entre el modelo COSO ERM 2017 y las políticas de crédito, se efectúa la propuesta e implementación de dicho modelo para la compañía.

Capítulo I

Aspectos generales de la compañía

Antecedentes

Automotores Continental S. A., es un concesionario de General Motors creado en por el señor Bela Botar, actualmente cuenta con sucursales en las principales ciudades como son: Quito, Guayaquil y en Salinas en las cuales se vende productos y servicios con la marca Chevrolet.

La compañía, fue fundada en septiembre de 1972 por parte del Sr Bela Botar Kendur, también fundador de la empresa ONMIBUS BB, en octubre de 1995 da inicio con sus actividades comerciales la sucursal en Quito conocida como “El Recreo”. En octubre de 1997, se inicia las operaciones en la ciudad de Guayaquil, la sucursal “Tanca Marengo”, en mayo del 2002 inician las operaciones en la provincia de Santa Elena, en la ciudad de Salinas, en enero del 2005 inicia la segunda sucursal en la ciudad de Quito, “Pana Norte” siendo el mayor centro de reparación de colisiones del país.

Las operaciones comerciales se incrementan, es así que para abril de 2007, se inaugura la segunda sucursal en la ciudad de Guayaquil, “Orellana”, En mayo de 2011, se apertura la tercera sucursal en la ciudad de Quito, “Mariscal” y en agosto del 2011 se abre la cuarta sucursal en la ciudad de Quito, “Cumbayá”.

Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Código de Conducta, Valores

institucionales

Misión

Somos un concesionario General Motors (G.M.) comprometido en entregar productos y servicios de calidad al Cliente, lo que se traduce en niveles crecientes de venta y rentabilidad.

Visión

Ser Líderes en el Ecuador en la Venta y Servicio de la Marca Chevrolet a través de la Innovación, el Cumplimiento con el Cliente y el Desarrollo y Bienestar de Nuestra Gente.

Objetivos Estratégicos

- Ser la mejor alternativa de venta de los productos y servicios GM-OBB
- Prestar servicios de alta calidad enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes.
- Optimizar la rentabilidad con inversión adecuada, que garantice la permanencia en el tiempo y la distribución de dividendos.
- Ser una empresa socialmente responsable

Código de conducta

En AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A., está consciente de que para alcanzar el éxito se debe crecer no solo personal sino también como organización, los principios son ayuda para alcanzar el crecimiento institucional. Como negocio se debe cumplir con disposiciones legales, reglamentarias, normas profesionales y políticas internas, se reconoce que estas directrices regulan los patrones de conducta y comportamiento.

Valores

Integridad.- Las acciones dentro y fuera de la empresa se basan en principios y ética profesional, se dice lo que se cree y hacer lo que se debe.

Autogestión.- Responder a los requerimientos de los clientes individuales o como equipo, tiene como base la preparación, conocimiento y facultades.

Innovación.- Se desafía el pensamiento tradicional, explorando nuevas tecnologías e implementando nuevas ideas.

Profesionalismo.- Los miembros de la organización pueden progresar en la medida que actúe, se capacite y se esfuerce, enfocando su esfuerzo hacia el crecimiento personal, profesional y al Servicio al Cliente.

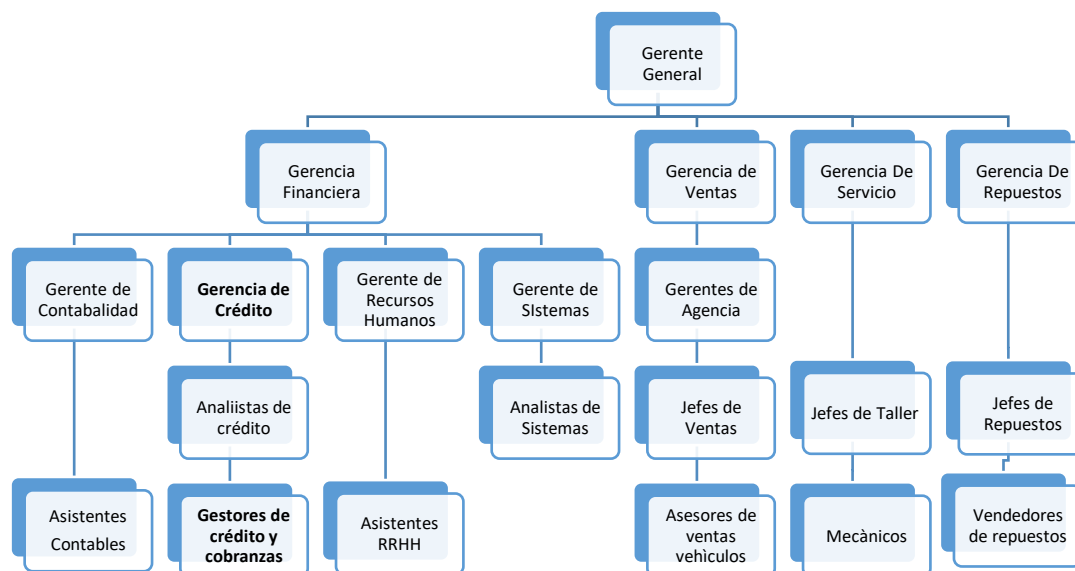
Sentido Nacional.- El objetivo como funcionario es desarrollar el trabajo, incrementando constante la productividad y cumplir los deberes y obligaciones para ser mejores ciudadanos.

Estructura Organizacional

En la estructura organizacional se debe tomar en cuenta el orden, la posición y la jerarquía, para la empresa Automotores Continental S.A., es significativo y de utilidad, representar en forma clara y sencilla, la ubicación para cada unidad que representa en la empresa.

Figura 1

Organigrama Estructural Automotores Continental S.A.



Elementos del Control Interno

Uno de los métodos que Automotores Continental S. A., debe emplear es el control interno mismo que ayuda a proteger a la compañía de peligros, como el fraude y la corrupción, la empresa adopta sus propias herramientas de control interno y elaboran un programa que se apegue a sus necesidades e intereses individuales, respecto a la confiabilidad de la información, efectividad y eficiencia de las operaciones y al cumplimiento con leyes y reglamentos aplicables, para realizar el estudio de control interno se lo realizar en base a los siguientes elementos:

Ambiente de Control

Esto marca el modelo de la organización, e influye en la conciencia de sus empleados con respecto al control, los factores que integran el ambiente de control es la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados, la filosofía de

direccionar el estilo de gestión, la forma en que la dirección asigna autoridad, y la manera como organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados.

El ambiente de control enmarca la forma en que una organización influye en sus colaboradores sobre el riesgo, y esto forma base de los otros componentes de la administración del riesgo, proporcionando disciplina y estructura, y los factores internos que influyen en el ambiente de control interno son los que tienen relación con la filosofía de administración de riesgo, el apetito de riesgo que está dispuesto a aceptar, el monitoreo ejercido por la alta dirección, la integridad, los valores éticos y de competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad.

Identificación de Riesgos

Entre los principales riesgos que se logran identificar y que afectarían a la compañía están, el riesgo de liquidez, que corresponde a que una de las partes no tenga la suficiente capacidad económica para cumplir con sus obligaciones de acuerdo a las condiciones planteadas, el riesgo de crédito, que corresponde cuando una de las partes no reconoce las obligaciones financieras.

Existen otros tipos de riesgos, sin embargo, para nuestro análisis consideramos a los anteriormente mencionados como los principales.

Evaluación de Riesgos

Se busca identificar y evaluar los riesgos a los que se expone cada organización dependiendo de sus actividades normales de operación y buscar la forma de mitigarlos para que estos afecten de la menor manera posible en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Actividades de Control

Las actividades y acciones de control interno deben implementar políticas y los procedimientos que afirmen que se lleve a cabo las instrucciones de la dirección y la empresa, ayuda a tomar las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de alcanzar los objetivos fijados por la institución.

Supervisión y Seguimiento

Para los sistemas y procedimientos de control interno que ha implementado Automotores Continental S. A., requieren de un seguimiento y supervisión, es un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del procedimiento a lo largo del tiempo, se logra mediante actividades de supervisión continua, las evaluaciones periódicas, la dirección y supervisión se da en el desarrollo de las operaciones, las que llevan a cabo el personal de la empresa.

Canales de Comunicación

La comunicación se vuelve un factor determinante en el buen manejo de las directrices de la compañía, porque es la forma en la que se informan los objetivos, metas, acciones y temas operativos con los que espera conseguir los resultados, para esto se utilizan canales internos como el intranet, correos internos y campañas de información que proporcionan mensajes claros, directos dirigidos a las áreas que interviene en los procesos comerciales, financieros y administrativos.

Planteamiento del Problema

La industria automotriz es un sector muy importante en el desarrollo económico del país, en el año 2019 tuvo un decrecimiento en sus ventas que fueron de 132.018 unidades frente a las 137.615 unidades vendidas en el año 2018, por lo tanto, la importancia de estructurar una Política de Crédito Directo Basado en COSO ERM 2017 para AUTOMOTORES CONTINENTAL S. A., constituyéndose en parte de las

estrategias de ventas, dirigida a brindar la posibilidad de otorgar financiamiento directo, lo que hace necesario que estos recursos se manejen de una manera adecuada y la colocación del crédito se adapten a los cambios políticos, económicos del país y del sistema financiero.

La política financiera forma parte del ámbito económico de un país, que se encarga del uso del dinero como variable para examinar y sustentar la estabilidad económica, estabilizando los precios, y así evitar la inflación, estabilizar la balanza de pagos y alcanzar un crecimiento en la economía, por lo tanto, se vinculan con las decisiones que tome la administración con relación al mercado de dinero, el sistema financiero y la demanda agregada.

La política financiera se fundamenta en la correlación que existe entre las tasas de interés y la cantidad de dinero, que se encuentre en circulación y emplea una diversidad de instrumentos para controlar lo que afecta en el desarrollo económico de un país, a pesar de los cambios que en estos últimos años se han dado en temas económicos, de políticas tributarias y financieras.

Justificación, importancia de aplicación del proyecto

La compañía Automotores Continental S. A., fija políticas de financiamiento para sus clientes, en función de las necesidades de crédito directo que tienen los mismos, para lo cual la compañía realizará su control y seguimiento mediante el Modelo de Control COSO ERM 2017.

Las políticas fijadas por la Gerencia Financiera, tiene una correlación con los cambios que se producen en el mercado, con lo cual se establece el procedimiento de crédito directo, y con estas políticas se estima que las ventas se incrementarán en relación a años anteriores, en todas sus líneas de negocio: vehículos, repuestos y servicios.

Por esta razón, el modelo COSO ERM 2017, constituye una práctica corporativa enfocada en el control y seguimiento del procedimiento de crédito directo, que busca mitigar el riesgo y evitar irregularidades que tengan consecuencias en los resultados económicos en la compañía.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de política financiera para el manejo del crédito directo, sustentado en el marco COSO ERM 2017.

Objetivos Específicos

- Definir las ventajas y desventajas que la compañía tiene al otorgar crédito directo.
- Establecer el posicionamiento financiero de la compañía, frente a la competencia, con el propósito de fijar la política financiera.
- Analizar la política de crédito directo basado en un análisis de riesgo, para lo cual se tomará como sustento el modelo COSO ERM 2017.
- Establecer como mecanismo de control al procedimiento de crédito directo, al modelo COSO ERM 2017.

Capítulo II

Análisis Estructural de Automotores Continental S. A.

Análisis del contexto externo del negocio

El análisis del entorno que la compañía Automotores Continental S. A., debe realizar y evaluar son los acontecimientos o cambios y tendencias que suceden en su entorno, los que no puedan controlar, al realizar este tipo de análisis se puede detectar oportunidades y amenazas, que beneficien o perjudiquen a la empresa.

Político

La industria automotriz, a pesar de ser uno de los sectores que más aporta a la economía nacional se ha visto afectada por una serie de decisiones políticas que han afectado su desarrollo productivo y comercial, estas principalmente han sido impuestas por el estado, en temas tributarios, aduaneros, arancelarias, de comercio exterior.

Desarrollo Económico

La industria automotriz experimenta ciclos de crecimiento económico y la contracción depende de muchos factores. Estos incluyen la salud general de los mercados, las preferencias de los consumidores, sin embargo, algunas empresas se desempeñan mejor que otras, los factores globales que afectan a la industria en su conjunto deben ser observados en la planificación del negocio.

Figura 2

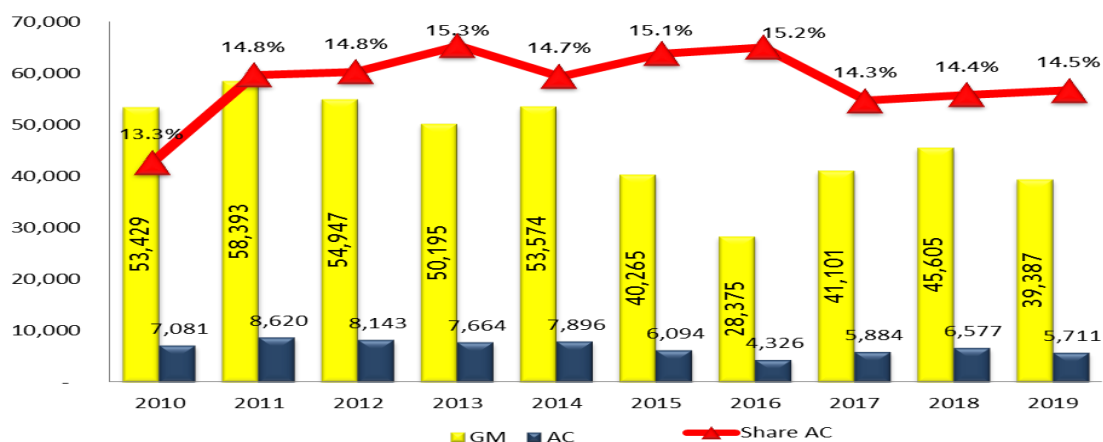
Desarrollo Económico



En esta figura se puede evidenciar el movimiento que ha tenido la industria automotriz en los últimos años y la participación de la compañía Automotores Continental S. A.,

Figura 3

Industria Automotriz

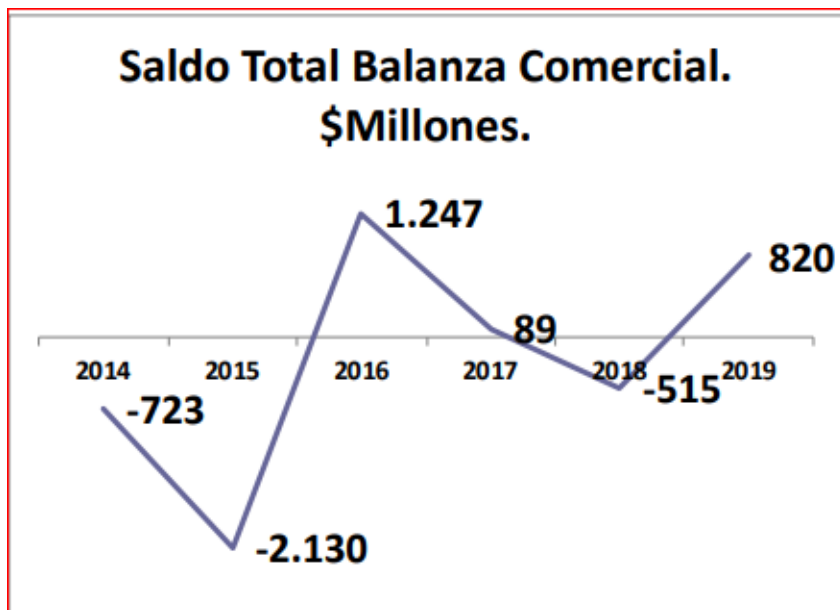


	Ene-Dic 2018	Ene-Dic 2019	Var Abs	Var%
GM	45,605	39,387	(6,218)	▼-13.6%
Automotores Continental	6,577	5,711	(866)	▼-13.2%
UIO	3,966	3,330	(636)	▼-16.0%
GYE	2,611	2,381	(230)	▼-8.8%
Share AC/GM	14.4%	14.5%	0.1%	

Las variaciones en los volúmenes de ventas del sector automotriz también se ven relacionadas con las importaciones y exportaciones que realiza el país de manera general, y esto se resume en lo que se conoce como Balanza Comercial, donde se ve una importante recuperación de un saldo negativo de USD 515 millones en 2018 y pasa a un saldo positivo de USD 820 millones en 2019.

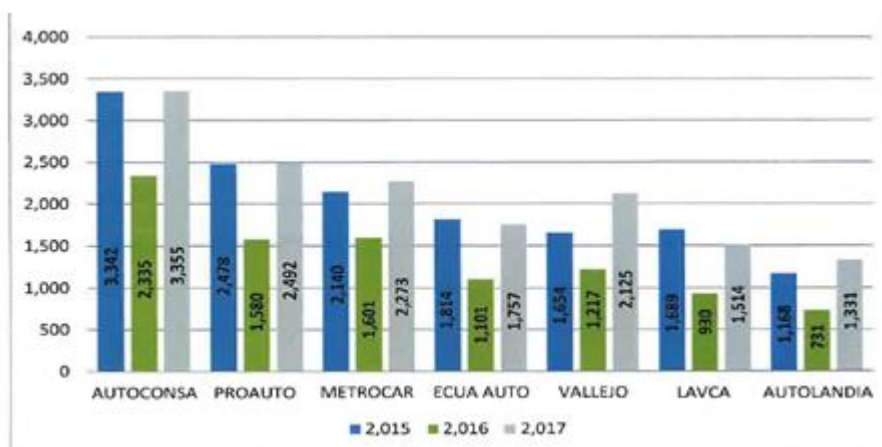
Figura 4

Balanza Comercial Periodo 2014 – 2019



- **Comparación Ventas años anteriores frente a nuestros competidores:**

A continuación, se presenta una comparación de las ventas, que corresponde a los años 2015, 2016 y 2017, las que se han efectuado en la compañía.

Figura 5*Comparación Gráfica Barra***Tabla 1***Comparación ventas por año*

ACUMULADO	AUTOCONSA	PROAUTO	METROCAR	ECUA AUTO	VALLEJO	LAVCA	AUTOLANDIA	TOTAL
Año 2.015	3,342	2,478	2,140	1,814	1,654	1,689	1,168	14,285
Año 2.016	2,335	1,580	1,601	1,101	1,217	930	731	9,495
Año 2.017	3,355	2,492	2,273	1,757	2,125	1,514	1,331	14,847
Var.	1,020	912	672	656	908	584	600	5,352
	43.7%	57.7%	42.0%	59.6%	74.6%	62.8%	82.1%	56.4%

Factor Social

En materia económica, es relevante la industria automotriz, se debe a su efecto multiplicador, debido a su gran potencial como generador de empleo, transferencia de tecnología y atracción de inversiones, se estima que, por cada puesto de trabajo en el sector, se generan otros cinco en el resto de la economía, de esta manera, su buen desempeño beneficia a las ramas fabriles que están asociadas, como son el sector de la metalmecánica, el sector plástico y de neumáticos.

Factor Tecnológico

La compañía Automotores Continental S. A., cuenta con un sistema operativo Windows 2012 server, el software es propio, diseñado específicamente para el sector automotriz, el cual está integrado en sus módulos de repuestos, talleres, vehículos y contabilidad, permitiendo realizar de manera eficiente todos los procesos, el mismo que tiene relación con el giro del negocio y cumple con las normativas contables, tributarias de manera oportuna.

Provee de información confiable, y a su vez registra en línea en las transacciones económicas del negocio, esto ha sido parte de las ventajas corporativas que tiene la compañía, convirtiéndola en el primer concesionario a nivel nacional.

Factor Legal

Automotores Continental S. A., inicia sus actividades comerciales económicas, en septiembre de 1972, el señor el Sr Bela Botar Kendur es el fundador, creando sucursales en las ciudades más importantes, en enero del 2005 inicia la segunda sucursal en la ciudad de Quito, Pana Norte siendo el mayor centro de reparación de colisiones del país, siendo desde el inicio una compañía con visión corporativa que cumple con las regulaciones societarias y tributarias establecidas en el país para el desarrollo de su actividad comercial.

Competitividad frente al mercado

La compañía Automotores Continental S. A., asegurar el liderazgo en servicio al cliente utilizando las herramientas provistas por la marca (Servicio personalizado / Excelencia en ventas / CARC/GMD) y con la participación y compromiso del personal con que al momento se cuenta.

Contar con personal calificado y alto desempeño, comprometidos con el trabajo en equipo para enfrentar los desafíos del negocio, que haga de Automotores

Continental S. A., un lugar preferido para trabajar, fortaleciendo el proceso de evaluación de desempeño y realizar la evaluación de riesgo psicosocial.

Apoyar con programas de responsabilidad social empresarial, que tenga relación con el entorno empresarial, y asegurar la participación del personal con el que se cuenta al momento.

Análisis del contexto interno del negocio

Plan Estratégico

El plan estratégico que Automotores Continental S. A., se los realiza en base a una planificación que consiste en un proceso de análisis, definiciones, mismos que deben ser realizados al interior, de manera consensuada con la participación de la dirección y todo su equipo de trabajo, obteniendo el plan estratégico, plasmando las metas y objetivos de la organización, enfocados con las directrices del camino a seguir, el plan estratégico lo define la compañía según las necesidades y de acuerdo a los lineamiento de General Motors del Ecuador.

Asegurar la sustentabilidad y rentabilidad del negocio en el tiempo a través de:

- Establecer una cultura enfocada a satisfacer las necesidades del cliente.
- Redefinir y actualizar los procesos claves que generan valor al cliente.
- Fomentar y mantener una cultura de costos eficientes y de austeridad.
- Enfoque permanente en los márgenes de venta y recuperación de liquidez.
- La constante búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

Crecimiento en los negocios más importantes para la Compañía con énfasis en:

- Participación en venta de vehículos.
- Recuperar participación de vehículos livianos frente a GM con énfasis en Zona 2 Regional Guayaquil
- Recuperar participación de vehículos pesados en Zona 2 Regional Guayaquil.

- Reevaluar y determinar la continuación de participación en el negocio de buses.
- Fortalecer el canal digital para incrementar venta de vehículos.
- Recuperar pasos por talleres de colisiones por parte de las aseguradoras.
- Incrementar la facturación retail, flotas privadas y flotas del estado en mecánica.
- Incrementar la venta de repuestos en retail y flotas.
- Aprovechar las bases de datos propias y de terceros, para incrementar los ingresos al taller.

Asegurar el liderazgo en servicio al cliente

- El utilizar las herramientas provistas por la marca, hará que lo planificado se alcance de la mejor manera.
- La participación y compromiso del talento humano, hace que la compañía, crezca frente al mercado global.

Contar con Talento Humano de alto desempeño

- Los desafíos del negocio, se afrontan con el personal adecuado y hacen de Automotores Continental S. A., un lugar idóneo para trabajar, en base a un proceso de selección interno, que mide las aptitudes técnicas, destrezas, experiencia de cada funcionario en la compañía para el cumplimiento de las funciones asignadas para determinado puesto de trabajo.
- Fortalecer el proceso de evaluación de desempeño y realizar la evaluación de riesgo psicosocial, es la garantía para motivar al personal.

Apoyar programas de Responsabilidad Social empresarial

- Los programas que tienen relación con el entorno empresarial, asegura la participación, compromiso y empatía del personal.

Definición de políticas de crédito director

Las políticas crediticias las define la dirección de la compañía, a través del departamento financiero quien es el encargado de establecer la estrategia del crédito directo, el cual está enfocado principalmente en el financiamiento de vehículos nuevos, a pesar que también se financian las otras líneas de negocio de la compañía, pero con una menor participación, esta capacidad de financiamiento va ligada a la capacidad financiera de la compañía y el nivel de riesgo que la compañía está dispuesta asumir.

Control y seguimiento del cumplimiento de las de política crédito directo

El control y seguimiento de estas operaciones, debe ser realizado de manera permanente y como primera línea de control y lo realiza el mismo personal del área de crédito, el cual debe cumplir con los procesos establecidos para el otorgamiento e instrumentación del crédito, como es la validación del perfil del cliente, las garantías, los seguros y todos los demás procesos que garanticen su recuperación razonable de los activos financieros.

Infraestructura Física

La Agencia Matriz de Automotores Continental S. A., se encuentra ubicada en el sector del Labrador, es donde se centraliza la administración de la compañía, sus instalaciones de 10.000 mts², son parte de los activos fijos y se distribuyen de la siguiente manera:

Administración, Gerencias de Finanzas, Cobranzas, Crédito, Contabilidad, Sistemas y Recursos Humanos, ocupan un área aproximada de 1.500 mts², el área comercial de venta de vehículos livianos y camiones cuenta con un área aproximada de 3.500, mts², donde se realizan las negociaciones con los clientes y todos los procesos de venta y entrega de vehículos.

El taller mecánico ocupa un área aproximada de 3.000 mts², donde existen instalaciones, maquinaria y herramienta especializada para el mantenimiento de vehículos de la marca CHEVROLET.

Las bodegas donde se realizan la recepción y venta de repuestos cuenta con una construcción 2.000mts, donde se realiza las ventas directas a los clientes.

La Agencia El Recreo: tiene una extensión de 5.000mts, se encuentra ubicada al Sur de la Ciudad de Quito, atiende en temas de venta vehículos nuevos, reparaciones mecánicas y venta de repuestos.

Agencia Pana Norte: se encuentra ubicada en el norte de Quito, en el sector del parque de los Recuerdos, los talleres de Latonería-Colisión, cuenta con una maquinaria moderna especializada en realizar reparaciones de chasis y compactos de vehículos colisionados de acuerdo a los estándares de fábrica de cada vehículo, lo que garantiza la calidad en su reparación, el taller de Latonería-Colisión, es considerado uno de los mejores centros de reparación a nivel nacional tanto por infraestructura y personal calificado.

Infraestructura Tecnológica TIC's

La tecnología ha hecho que Automotores Continental S. A., se permita transmitir, procesar y difundir información de manera instantánea, se considera la base para reducir la brecha digital, sobre la que se tiene que construir una sociedad de la información.

Gracias la comunicación entre agencias es inmediata, la información se puede obtener a corto tiempo, aumentando las respuestas innovadoras a los retos del futuro, eliminan las barreras de tiempo y espacio, favoreciendo la cooperación y colaboración

entre distintas entidades, haciendo del internet una herramienta estándar de comunicación, el que permite un acceso igualitario a la información y al conocimiento.

Descriptivo de funciones del área de crédito

Tabla 2

Descriptivo de funciones del área de crédito

Cargo	Objetivo	Funciones	Línea de Reporte
Gerente Financiero	Definir la estrategia y política financiera de la compañía.	Responsable cumplir y hacer cumplir la política financiera.	Gerencia General
Gerencia Crédito	Definir la política de crédito directo de la compañía y la gestión de cobranza. Evaluar y medir el riesgo crediticio de la compañía. Definir		Gerente Financiero
Analista de Crédito	Evaluar los		Gerente Financiero
Gestores de Crédito y Cobranzas	Instrumentar la política de crédito directo. Gestionar la cobranza		Gerente Financiero

Capítulo III

Evaluación financiera y riesgo asociado al crédito directo

Para este tipo de evaluación se debe considerar todos los factores involucrados en la realización del análisis, si una entidad no tiene la información necesaria, será difícil una toma de decisión, lo que puede ocasionar una pérdida de bienestar económico.

Análisis financiero vertical y horizontal del estado de situación financiera

El análisis financiero que debe realizar la compañía Automotores Continental S. A., a la información financiera de los diferentes grupos de los Estados Financieros.

Análisis financiero vertical

Para este tipo de análisis es debe transformar la información, de tal manera que se la pueda utilizar y se conozca la situación de la compañía y que ayude en la toma de decisiones.

El análisis vertical es una herramienta que verifica la distribución acertada de los activos, se hace uso de la deuda en forma acertada, con este tipo de análisis de puede posicionar la estructura de cada una de las cifras que contiene la información financiera, esto facilita la comparación de un periodo con otro.

Tabla 3

Balance General Análisis Vertical

AUTOMOTORES CONTIENETAL S. A.						
BALANCE GENERAL						
AL 31 DE DICIEMBRE						
PARA LOS AÑOS	2015		2016		2017	
	B.G	A. VERTICAL	B.G	A. VERTICAL	B.G	A. VERTICAL
ACTIVO	64.759.710	100,00%	62.927.954	100,00%	74.082.314	
ACTIVO CORRIENTE	44.539.182		44.613.776		53.531.691	
CAJA BANCOS	1.818.997	2,81%	6.061.337	9,63%	2.607.527	3,52%
INVERSIONES	0	0,00%	0	0,00%	111.510	0,15%
CUENTAS POR COBRAR	24.678.935	38,11%	23.752.385	37,75%	29.828.107	40,26%
INVENTARIOS	17.989.282	27,78%	14.231.302	22,62%	20.411.032	27,55%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	51.969	0,08%	568.751	0,90%	573.514	0,77%
ACTIVO FIJO	7.776.189	12,01%	7.142.560	11,35%	6.882.367	9,29%
ACTIVOS NO CORRIENTES	12.444.339	19,22%	11.171.619	17,75%	13.668.256	18,45%
PASIVO	37.045.787	100,00%	36.737.857	100,00%	47.703.089	100,00%
PASIVO CORRIENTE	28.833.858		27.045.617		32.591.413	
OBLIGACIONES BANCARIAS	19.908.334	53,740%	19.536.235	53,177%	24.830.214	52,052%
OBLIGACIONES FISCALES Y PATRONALES	2.336.438	6,307%	1.111.662	3,026%	1.045.487	2,192%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	2.736.564	7,387%	2.617.047	7,124%	2.800.568	5,871%
OBLIGACIONES CON ACCIONISTAS Y OTROS	2.525.280	6,817%	2.243.941	6,108%	2.424.210	5,082%
PASIVO A LARGO PLAZO	8.211.929	22,167%	9.692.239	26,382%	15.111.677	31,679%
OBLIGACIONES SOCIALES LP	2.259.164	6,098%	2.925.996	7,965%	2.768.481	5,804%
OTROS PASIVOS LP	5.390.279	14,550%	6.295.124	17,135%	7.640.112	16,016%
PATRIMONIO	27.713.923	100,00%	26.190.098	100,00%	26.379.225	100,00%
CAPITAL	13.260.015	47,85%	13.260.015	50,63%	13.260.015	50,27%
RESULTADOS	14.453.908	52,15%	12.930.083	49,37%	13.119.210	49,73%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	64.759.710	100,00%	62.927.954	100,00%	74.082.314	100,00%

Interpretación de Resultados

Una vez efectuado el análisis vertical, se estima que la estructura de los activos se equilibra, es decir, que no existe una diferencia considerable entre los activos corrientes y los no corrientes, Según la información financiera, Automotores Continental S. A., para el año 2015 presenta la mayor diferencia en los activos frente a los activos no

corrientes, la misma que fluctúan en más y menos según el caso, ya que existe una disminución en Inventarios y, así como el aumento en las Cuentas por Cobrar, los pasivos corrientes, presentan mayor peso en todos los periodos de análisis con respecto a la deuda, considerada de largo plazo.

Con esta herramienta facilita el análisis a la información financiera de la compañía Automotores Continental S.A, así se determina que porcentaje representa es el más representativo de la cuenta de activos, pasivos o patrimonio.

Análisis financiero horizontal

Otro análisis que se debe realizar es el análisis horizontal, esto ayuda a verificar la variación absoluta y la variación relativa, que han ido cambiando en la información económica financiera que presentan las cuentas de los estados financieros de la compañía Automotores Continental S. A.

Tabla 4

Balance General Análisis Horizontal

AUTOMOTORES CONTINENTAL S. A.									
BALANCE GENERAL									
AL 31 DE DICIEMBRE									
PARA LOS AÑOS	2015	A. VERTICAL	2016	A. VERTICAL	2017	2016-2015		2017-2016	
		2015		2016		VAR. REAL	VAR ABS	VAR REL	
ACTIVO	64.759.710	100,00%	62.927.954	100,00%	74.082.314	118461%	11154360	31,56%	
ACTIVO CORRIENTE	44.539.182		44.613.776		53.531.691				
CAJA BANCOS	1.818.997	2,81%	6.061.337	9,63%	2.607.527	233,22%	-3.453.810	-56,98%	
INVERSIONES	0	0,00%	0	0,00%	111.510	0,00%	111.510	0,00%	
CUENTAS POR COBRAR	24.678.935	38,11%	23.752.385	37,75%	29.828.107	-3,75%	6.075.722	25,58%	
INVENTARIOS	17.989.282	27,78%	14.231.302	22,62%	20.411.032	-20,89%	6.179.730	43,42%	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	51.969	0,08%	568.751	0,90%	573.514	994,41%	4.763	0,84%	
ACTIVO FIJO	7.776.189	12,01%	7.142.560	11,35%	6.882.367	-8,15%	-260.192	-3,64%	
ACTIVOS NO CORRIENTES	12.444.339	19,22%	11.171.619	17,75%	13.668.256	-10,23%	2.496.638	22,35%	
PASIVO	37.045.787	100,00%	36.737.857	100,00%	47.703.089	-5,46%	12198505	108,09%	
PASIVO CORRIENTE	28.833.858		27.045.617		32.591.413				
OBLIGACIONES BANCARIAS	19.908.334	53,740%	19.536.235	53,177%	24.830.214	-1,87%	5.293.979	27,10%	
OBLIGACIONES FISCALES Y PATRONALES	2.336.438	6,307%	1.111.662	3,026%	1.045.487	-52,42%	-66.175	-5,95%	
OTROS PASIVOS CORRIENTES	2.736.564	7,387%	2.617.047	7,124%	2.800.568	-4,37%	183.522	7,01%	
OBLIGACIONES CON ACCIONISTAS	2.525.280	6,817%	2.243.941	6,108%	2.424.210	-11,14%	180.269	8,03%	
PASIVO A LARGO PLAZO	8.211.929	22,167%	9.692.239	26,382%	15.111.677	18,03%	5.419.437	55,92%	
OBLIGACIONES SOCIALES LP	2.259.164	6,098%	2.925.996	7,965%	2.768.481	29,52%	-157.514	-5,38%	
OTROS PASIVOS LP	5.390.279	14,550%	6.295.124	17,135%	7.640.112	16,79%	1.344.988	21,37%	
PATRIMONIO	27.713.923	100,00%	26.190.098	100,00%	26.379.225	-10,54%	189.127	1,46%	
CAPITAL	13.260.015	47,85%	13.260.015	50,63%	13.260.015	0,00%	0	0,00%	
RESULTADOS	14.453.908	52,15%	12.930.083	49,37%	13.119.210	-10,54%	189.127	1,46%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	64.759.710	100,00%	62.927.954	100,00%	74.082.314	118455,54%	23352865	1,3965	

Interpretación de Resultados

Es preciso que para elaborar el Análisis Horizontal en la empresa Automotores Continental S. A., se deben considerar:

Se debe determinar la variación absoluta de cada cuenta, buscando la diferencia entre el Estado Financiero de un año dado y el Estado Financiero del año base, es así como se debe determinar la Variación Relativa, buscando la relación entre la Variación Absoluta Determinada, en el primer paso, y el valor del periodo anterior del mismo Estado Financiero analizado.

En base al desarrollo de la herramienta anterior, en lo referente a la información de la cuenta Caja-Bancos se puede determinar que existe una disminución con respecto al rubro Cuentas por Cobrar, se lo analiza por el monto que han aplicado políticas de cobro efectivas, esto explica que la cuenta de Activos No Corrientes, ya que la falta de recuperación de las Cuentas por Cobrar afecta las posibles estrategias de inversión de la compañía.

Razones financieras, índices de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad

Las razones financieras que Automotores Continental S. A., debe utilizar son los conocidos en el ámbito financiero, lo que permitirá medir o cuantificar la realidad económica y financiera de la compañía, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones para alcanzar su objeto empresarial.

La información financiera y contable, la que se resume en los estados financieros, los que se interpretara y analizara para comprender el momento situacional de la compañía, la que se analizara mediante los indicadores financieros, que permiten analizar los componentes y la estructura financiera de la compañía.

Índices de Liquidez

El índice de liquidez mide la capacidad con que Automotores Continental S. A., cancelará sus obligaciones de corto plazo, además establece la liquidez que la compañía

presenta, para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes, índices que se evalúan desde el punto de vista del pago inmediato.

- **Razón Corriente**

Con este índice se mide la capacidad que la compañía hace frente a sus obligaciones de corto plazo, influenciado por la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo, lo que permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en la compañía.

Fórmula: Activos Corrientes / Pasivos Corrientes

$$\frac{53.531.691}{32.591.413} = 1,64$$

Este resultado indica que la compañía al momento tiene liquidez, lo que indica que por cada dólar que adeuda la compañía en corto plazo logra cubrir los 0,64

- **Índice Razón Acida**

Este indicador es más riguroso, mediante el cual la compañía Automotores Continental S. A., verificar la capacidad para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias, es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y otros activos de fácil liquidación.

Fórmula: (Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente

$$\frac{(53.531.691 - 20.411.032)}{32.591.413} = 1,02$$

El valor ideal para este indicador debe acercarse a 1 (uno), dependiendo del tipo de compañía y el tiempo en el cual se desarrolló las actividades comerciales, teniendo en cuenta las diferentes influencias en la valoración de la liquidez

- **Índice Capital de Trabajo**

Es un fondo económico que utiliza la compañía Automotores Continental S. A., para reinvertir y alcanzar las utilidades mantener las operaciones corrientes del negocio, que es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo, es una medida de la capacidad que tiene la compañía para continuar con el desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

Fórmula: (Activo Corriente - Pasivo Corriente)

$$\begin{array}{r} 53.531.691 \quad - \quad 32.591.413 \\ = 20.940.278 \end{array}$$

Para el caso, el valor de 20.940.278 es el capital de trabajo con que la compañía dispone, ya que se puede reinvertir y así generar utilidades.

Índices de Actividad

Este indicador mide la eficiencia que Automotores Continental S. A., tiene en la utilización de sus activos, este análisis es dinámico ya que se comparan las cuentas de balance y las cunetas de resultados, por medio de estos indicadores se identifican cuáles son los activos improductivos y enfocarlos al logro de los objetivos financieros de la compañía.

- **Rotación de Cartera**

Este índice muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, lo que conforma por los general un año, se debe tener cuidado de no involucrar cuentas no relacionadas, ya que hay cuentas de cartera que no se originan en las ventas.

Fórmula: Ventas a Crédito / Cuentas por Cobrar

$$\begin{array}{r} 157.741.468 / 29.828.107 \\ = 5,29 \end{array}$$

- **Periodo de Cobro**

Automotores Continental S.A, se basa en este indicador para apreciar el grado de liquidez en días, sobre las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buen desarrollo de la compañía, su comportamiento puede afectar su liquidez, y el momento que recibe el pago, lo que mide la habilidad para recuperar el dinero de las ventas.

Fórmula: $365 / \text{Rotación de Cuentas por Cobrar}$

$$\begin{aligned} & 365/5,8834 \\ & = 69,019638 \end{aligned}$$

La compañía tarda 69 días en recuperar su cartera, lo cual se puede interpretar como que es ineficiente el manejo de cartera.

Índices de Endeudamiento

Este indicador mide el grado de participación de los acreedores en referencia al financiamiento de la compañía, es establecer el riesgo que tienen los acreedores, los dueños de la compañía y la conveniencia o no del endeudamiento, la optimización de Automotores Continental S.A., se basa en los márgenes de rentabilidad y el nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, determinando que al trabajar con dinero prestado se debe logre una rentabilidad neta, superior a los intereses que se debe pagar por el dinero ajeno.

Los acreedores, pueden otorgar nuevos financiamientos, siempre que Automotores Continental S.A., cumpla con los lineamientos como:

- Que tenga un endeudamiento bajo.
- Que posea una buena situación de liquidez.
- Que mantenga una alta generación de utilidades.

De esta manera la compañía Automotores Continental S. A., disminuye el

riesgo de crédito, haciendo que tenga aceptación con los proveedores.

- **Índice de Solidez**

Por medio de este indicador la compañía determina la capacidad para atender el pago de todas sus deudas y compromisos especialmente aquellas de largo plazo, riesgo es la incertidumbre sobre esa capacidad, este análisis es importante no solo porque mide la capacidad de la empresa para soportar las deudas, sino que se basa en el endeudamiento y éste es un parámetro importante que no solo afecta la solvencia de la compañía sino la rentabilidad mediante el apalancamiento financiero.

Fórmula: (Total Pasivo / Total Activo)

$$\frac{47.703.089}{74.082.314} = 0,64$$

Representa la capacidad de pago a corto y largo plazo que tiene la compañía Automotores Continental S.A., y demostrar su liquidez financiera, esta razón indica que se dispone de \$64% en activos por cada dólar (\$1) que adeuda.

- **Índice de Endeudamiento**

Este indicador permite medir la participación de los acreedores en cuanto al financiamiento de la compañía, en basa a la rentabilidad y las tasas de interés vigentes o superiores a las vigentes del mercado.

Fórmula: (Total Pasivo / Total Patrimonio)

$$\frac{47.703.089}{26.379.225} = 1,81$$

Del 100% de los activos, el 1,81% está financiado con recursos ajenos a la compañía, lo que favorece para el endeudamiento con los proveedores.

- **Endeudamiento del Activo Fijo**

El resultado de este indicador indica la cantidad de unidades monetarias que se dispone de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos, si como resultado es un cociente igual o mayor a 1, quiere decir que los activos fijos, pueden estar financiados con el patrimonio de la compañía, sin necesidad de préstamos de terceros.

Fórmula: (Patrimonio /Activo Total)

$$\begin{aligned} & 26.379.225 / 74.082.314 \\ & = 0,36 \end{aligned}$$

Al utilizar este índice se debe utilizar el valor del activo fijo neto tangible, ya que esta cuenta indica la inversión en maquinaria y equipos que utiliza Automotores Continental para comercializar sus productos.

Índices de Rentabilidad

Este indicador facilita la medición, efectividad y la administración de la compañía, y controlar los costos y gastos y hacer de las ventas su utilidad, con este indicador se puede analizar el retorno de los valores invertidos.

- **Margen Operacional**

La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. Los gastos financieros, no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar. Una compañía podría desarrollar su actividad social sin incurrir en gastos financieros, por ejemplo, cuando no incluye deuda en su financiamiento, o cuando la deuda incluida no implica costo financiero por provenir de socios, proveedores o gastos acumulados.

Fórmula: (Utilidad Operacional / Ventas)

$$\begin{aligned} & 442.966 / 157.741.468 \\ & = 0.281\% \end{aligned}$$

Este indicador indica que por cada dólar que vende la empresa genera aproximadamente 0,0281 centavos de Utilidad Operacional, misma que se utiliza para cubrir los demás gastos no operacionales.

- **Tasa Retorno Activo Total (ROA)**

Uno de los indicadores más importantes que Automotores Continental S. A., debe analizar es el ROA ya que existe un beneficio logrado en un determinado, con respecto a los activos de la compañía.

Fórmula: (Utilidad / Activo Total)

$$295.896 / 74.082.314$$

$$= 3,40\%$$

El ROA obtenido es del 3,40% lo que indica que por cada dólar que se invierte en la compañía se obtiene un rendimiento promedio de aproximadamente 0,40 centavos.

- **Rentabilidad del Patrimonio (ROE)**

Este indicador permite obtener una rentabilidad de su inversión inicial, es necesario medir el rendimiento del capital empleado en una inversión, mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos, mide la capacidad que tiene Automotores Continental S. A., al remunerar a los accionistas.

Fórmula: (Utilidad Neta / Patrimonio Total)

$$2.515.127 / 26.379.225$$

$$= 9,53\%$$

Este indicador es importe ya que en esta ocasión se obtienen el 9,53% es el beneficio que se ofrece a los accionistas, por su aporte de fondos para la realización de las actividades comerciales, es la retribución a los fondos propios.

Análisis de Cartera

El Análisis de Cartera consiste identificar una muestra en la cual se pueda realizar cálculos, análisis y determinar una probabilidad en la que se determine la recuperación de las deudas que Automotores Continental S. A., debe gestionar.

Para realizar esto se debe seleccionar la información confiable, y segmentar la cartera según las necesidades y puedan realizar los análisis a esta cuenta, con estos resultados se debe realizar una categorización de las deudas y establecer una estrategia para gestionar la recuperación de dichos valores.

- **Rotación de Cartera**

El índice de Rotación de Cartera muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en un periodo determinado de tiempo, lo que conforma por lo general un

año, Automotores Continental S. A., no debe involucrar en el cálculo cuentas no relacionadas al indicador ya que hay valores de las cuentas de cartera que no se originan en las ventas que ofrece la compañía, en este caso, se toma en cuenta las cuentas por cobrar a corto plazo.

Fórmula: Ventas a Crédito / Cuentas por Cobrar

$$\begin{aligned} & 157.741,478 / 29.828,107 \\ & = 5,29 \text{ veces} \end{aligned}$$

La compañía realiza sus cobros casi dos veces al año, para complementar este indicador se expresa en días tomando como referencia los días totales del año (365 días).

- **Periodo de Cobro**

Automotores Continental S.A., se basa en este indicador para apreciar el grado de liquidez en días, sobre las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la compañía, su comportamiento puede afectar a su liquidez, si se tratara de un período largo, tomando en cuenta el momento que la compañía factura la venta, y el momento que recibe el pago de la misma, lo que permite medir la habilidad de la compañía, para recuperar el dinero de las ventas.

Formula: 365 / Rotación de Cuentas por Cobrar

$$\begin{aligned} & 365 / 5,29 \\ & = 70 \text{ días} \end{aligned}$$

Como base en este indicador se determina que los días de cobro es de 70 día lo que indica que no se gestiona con regularidad el cobre de la cartera.

Políticas de Crédito

En Automotores Continental S. A., debe utilizar lineamientos, con la finalidad de otorgar créditos, para que los clientes que cumplan con ciertos requisitos, puedan realizar compras a crédito, debe determinar el crédito requerido, además se debe fijar las normas y las condiciones de crédito, según las necesidades del cliente y de la compañía.

Para realizar estos créditos, la compañía ha implementado las que se detallan a continuación:

Cuota Inicial

- No se financiará la cuota inicial sino en casos excepcionales y hasta 30 días y hasta el 10% del PVP; se puede ofrecer pago con tarjeta (esto no se debe convertir en regla).
- La Cuota Inicial no debe ser menor al 30% del VALOR TOTAL (P.V.P., Accesorios, Seguros, Dispositivo, Matrícula, otros.) Plazos, tasas, montos de crédito.
- Se podrá ofrecer plazo de 6 meses hasta 36 para financiamiento directo de vehículos nuevos. Estos plazos pueden variar según los flujos de la compañía.
- En el caso de vehículos usados el financiamiento máximo se amplía igual a 36 meses.
- Existirá dos tasas de interés: una de corto plazo (menores 1 años) y otra de largo plazo (mayora a un año), las cuales se fijarán mensualmente.
- No se dará crédito en montos menores a 500 Usd.

Cupos por agencia

- Finanzas asignará un cupo de crédito mensual por Agencia (Inicio de mes)
- Si una agencia sobrepasa el monto asignado se suspenderá el crédito directo y deberá solicitar autorización o incremento de cupo a la Gerencia Financiera.

Experiencia crediticia con AC

- Los créditos de corto plazo mayor a 10 días y menor a 90 días, en el que exista experiencia positiva a nivel crediticio y comercial con la compañía (CRM) se aprobará únicamente con solicitud completa y con medio de aprobación con firmas autorizadas.

- Los créditos de corto plazo mayor a 10 días y menor a 90 días, en el que NO exista experiencia crediticia y comercial con la compañía (CRM) deberá cumplir con el proceso de crédito establecido.
- En los créditos mayores a 90 días se deberá seguir el proceso de crédito establecido con cierta excepción del Cliente VIP.

Aprobaciones

- El crédito deberá ser aprobado (con firmas conjuntas) por la Gerencia Comercial (Gerentes de Sucursal) y Gerencia Financiera (o su representante en agencias).
Previo la pre-aprobación Crédito y Jefatura Financiera.

Documentación de respaldo que debe firmar el cliente

- En los créditos menores a 2.000 Usd mayores a 30 días y hasta 90 días se respaldará con pagarés.
- En los Créditos mayores a 2.000 hasta 5.000 Usd mayores a 30 días y hasta 90 días se respaldará con los siguientes documentos legales: Reserva de dominio o prenda industrial, Pagaré, Carta de cesión.
- En los Créditos mayores a 5.000 Usd mayores a 30 días y hasta 90 días se respaldará con todos los documentos legales (Reserva de dominio o prenda industrial, Pagaré, Carta de cesión + Endoso de Seguro).

En todos los casos igual se debe pedir cheques posfechados para cada cuota.

Otras consideraciones

- Cada Perfil tendrá un solo responsable así Facturación: Gerente Comercial, Jefe de Venta, Gerentes de Agencia.
- Entrega del vehículo para crédito directo: Crédito + Gerencia Comercial. Crédito financieras: F&I + Gerencia Comercial.

- En el caso de crédito con financieras se cumplirá con los requisitos solicitados por la financiera; No deben existir excepciones al momento de la facturación.
- En el caso de Leasing se entregará el vehículo una vez que la financiera indique que el cliente ha firmado los documentos y en su proceso no existen problemas.

Órdenes de Compra Flotas

- Se puede facturar con una orden enviada por fax o por correo (Con el nombre del jefe de compras o la persona encargada de ello en la empresa).
- Quien viene a retirar el vehículo debe traer el original de la orden de compra para proceder a la entrega y para tener constancia de un documento legal en la carpeta del cliente.
- El máximo plazo para financiamiento de flotas es de 45 días a partir de la facturación.

La tardanza en recuperación del dinero de créditos directos genera desconfianza en nuestra propia capacidad, indicadores negativos, pérdida de dinero y de tiempo.

Colocación del Crédito Directo por Línea de Negocio

La empresa coloca recursos financieros en sus diferentes líneas de negocios, lo que le permite generar ingresos financieros, y se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 5*Colocación del Crédito Directo por Línea de Negocio*

Grupo Cartera	% Colocación
Vehículos	53.41%
Servicios Taller	10.05%
Refinanciamientos	13.57%
Mostrador	5.63%
Financieras	11.85%
Otras CxC	5.48%
Total general	100.00%

Como se observa en la información, el porcentaje mayor de crédito, se agrupa en el giro principal de la empresa, que es la venta de vehículos, sin embargo, existen rubros importantes de crédito en las demás líneas de negocio.

Morosidad de Cartera

De acuerdo a la información proporcionada por la compañía los indicadores de morosidad por tipo de negocio son los siguientes:

Tabla 6*Morosidad de cartera*

Grupo Cartera	% Morosidad
Vehículos	16.91%
Servicios Taller	33.25%
Refinanciamientos	27.65%
Mostrador	41.67%
Financieras	4.21%
Otras CxC	9.10%
Total Promedio de morosidad general	19.47%

La morosidad total de la cartera de la compañía es del 19.47% sobre el total, de su crédito directo entregado, esta se distribuye por rangos de tiempo de la siguiente manera:

Tabla 7

Distribuye por rangos de tiempo

Grupo Cartera	Ven 0 a 30	Ven 31 a 60	Ven 61 a 90	Ven 91 a 120	Ven 121 a 150	Ven 151 a 180	Ven 181 a 360	Ven 361 y mas	Vencida
Vehiculos	2,336,192.81	1,236,519.93	476,893.10	461,321.35	241,839.95	229,087.32	518,461.58	771,481.08	6,271,797.12
Servicios Taller	685,046.50	405,486.58	306,530.65	111,807.56	106,275.44	66,867.03	115,200.41	344,489.16	2,141,703.33
Refinanciamientos	142,261.57	108,603.49	97,604.11	99,810.18	84,119.48	68,216.57	357,666.45	819,238.07	1,777,519.92
Mostrador	308,580.06	223,298.50	177,344.95	152,202.82	115,193.45	82,084.14	174,546.39	98,389.48	1,331,639.79
Financieras	923,369.03	180,772.00	18,004.25	18,348.63	344.38	0.00	0.00	0.00	1,140,838.29
Otras CxC	687,647.82	125,475.17	13,351.87	9,577.61	8,709.19	11,784.44	13,497.32	35,018.86	905,062.29
Total general	5,083,097.79	2,280,155.67	1,089,728.94	853,068.15	556,481.89	458,039.50	1,179,372.15	2,068,616.65	13,568,560.73

Riesgos Asociado al Crédito Directo

Al efectuar un crédito directo, Automotores Continental S. A., corre el riesgo de que el cliente falle con el cumplimiento de su obligación de acuerdo con las políticas y términos que se acordados previo a la firma del contrato de compra.

- **Objetivos del Riesgo**

Los objetivos que se debe tomar en cuenta la compañía el cual está relacionado con la solvencia monetaria de la compañía, tomando en cuenta la capacidad de pago de una deuda contraída, como se detalla a continuación los siguientes objetivos:

- Definidos de modo de identificar los criterios para medir el rendimiento y establecer factores críticos de éxito (que pueden ser a nivel de actividad o unidad operacional).
- Coherentes y compatibles.

- Como ejemplo se puede considerar: efectuar pagos sólo para compras autorizadas, que los sistemas informáticos se encuentren disponibles según los requerimientos del negocio.
- **El Riesgo**

Es la herramienta que Automotores Continental S. A., debe utilizar para medir la magnitud de los daños frente a una situación peligrosa, se mide asumiendo una determinada una debilidad frente al tipo de peligro que como compañía se arriesga, para ello se debe identificar lo siguiente:

- La identificación y el análisis de riesgos es un proceso interactivo que involucra al personal responsable de cumplir con los objetivos fijados ya que es el más idóneo.
- Los riesgos pueden ser el resultado del efecto de factores internos y externos, por ejemplo: las averías de los sistemas informáticos, los cambios en la responsabilidad de los directivos, etc.
- Una vez identificados debe estimarse su importancia, evaluar la probabilidad de que impacte a la organización y qué medidas deben tomarse para atenuar sus efectos.

Riesgo Operativo

Es riesgo se refiere a la probabilidad, que Automotores Continental S. A., ya que pueden incurrir en pérdidas financieras, el que se origina en el transcurso de la actividad económica, este riesgo surge debido a fallos en los procesos de la compañía.

Riesgo Legal

Se basa exclusivamente a una posible pérdida económica, al incumplir las disposiciones legales y administrativas que se acordaron con los clientes, la aplicación de multas, sanciones e intereses, en las operaciones que la compañía lleva a cabo.

Se debe de tomar en cuenta que, en el riesgo legal debe incluir el análisis de actos que realice Automotores Continental S. A., cuando se rijan por un sistema jurídico,

y la evaluación de las diferencias existentes, la compañía debe asegurar que se cumplan totalmente las disposiciones legales.

Riesgo de Liquidez

Para Automotores Continental S. A., es muy importante el riesgo de liquidez, ya que por medio de este se puede identificar si la compañía está en la posibilidad de que pueda cumplir con sus compromisos de pago a corto plazo.

El riesgo de liquidez se produce cuando un cliente no dispone de la suficiente liquidez para atender sus compromisos, la compañía debe realizar la estimación de dinero que deben mantener en efectivo y poder atender sus obligaciones a tiempo, entre estas obligaciones es preciso mencionar la recuperación de cartera, la iliquidez no es lo mismo que insolvencia, los problemas de liquidez pueden resolverse a través de la venta de inversiones o parte de la cartera de créditos para obtener efectivo rápidamente, el riesgo de liquidez hace referencia a la posibilidad de que el activo pueda ser vendido fácilmente.

Riesgo de Mercado

El riesgo de mercado es la posibilidad de que Automotores Continental S. A., sufra pérdidas debido a los factores que afectan el rendimiento del mercado financiero, el riesgo de mercado es el riesgo a que el valor de un activo disminuya debido a las fluctuaciones en las condiciones del mercado, debido a la fluctuación en los precios de las materias primas.

El riesgo de mercado es el riesgo que existe a la variación de un precio o tasa en el mercado, según el mercado en el que opere, el riesgo de mercado podrá ser:

- Riesgo de precio de las mercancías
- Riesgo de precio de las acciones
- Riesgo de tipo de interés

- Riesgo de tipo de cambio

Riesgo de Crédito

El riesgo de crédito es la posibilidad de que Automotores Continental S. A., sufra por la pérdida como consecuencia de un impago por parte de un cliente en una operación financiera, es decir, el riesgo de que no nos pague. Este sufrirá una variación en los resultados financieros de un activo, se puede medir la probabilidad de un deudor frente a un acreedor de cumplir sus obligaciones de pago, este riesgo está relacionado con los problemas que pueda presentar la compañía.

Capítulo IV

Marco COSO ERM 2017, para el manejo del Crédito Directo de la Compañía Automotores Continental S. A.

Introducción al Marco COSO ERM 2017

Es un informe, un documento que contiene las principales directrices para que la compañía Automotores Continental S.A., pueda realizar la implantación, gestión y control de un sistema de revisión, el mismo que no es un medio para un fin, no un fin en sí mismo, efectuado por la junta directiva, gerencia u otro personal.

No son sólo normas, procedimientos y formas involucra gente, sino aplicado en la definición de la estrategia a través de la organización en cada nivel y unidad departamental.

El mismo que está diseñado para identificar los eventos que pueda afectar a la compañía, para administrar los riesgos, proveyendo seguridad para la administración y para los directivos de la compañía, orientada al logro de los objetivos del negocio.

- **Ventajas de Coso**

Permite a la compañía una visión general del riesgo y efectuar los planes para su correcta gestión.

Prioriza los objetivos, claves del negocio, y controles implantados, lo que permite su adecuada gestión, y toma de decisiones más segura.

Alinea los objetivos de Automotores Continental S. A., con los objetivos de las diferentes áreas departamentales, así como los riesgos asumidos y los controles puestos en marcha.

Permite y da soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno, fomenta que la gestión de riesgos sea parte de la cultura de la compañía, al cumplir con los marcos regulatorios y las demandas de nuevas prácticas del grupo corporativo.

Componentes del Marco COSO ERM 2017

Para Automotores Continental S. A., es importante enfrentar los retos que el mercado comercial le ofrece, es así que adopta el documento COSO ERM 2017, el que está estructurado con la finalidad que el usuario pueda verlo desde el punto de vista estratégico hasta la ejecución, este documento se divide en 5 componentes que se encuentran en cómo incorporar los riesgos en el gobierno corporativo, como pasan por los diferentes procesos, como se identifican los indicadores clave y como se realiza un monitoreo.

Figura 6

Componentes del Marco Coso***Principios del Marco COSO ERM 2017***

El análisis que la compañía Automotores Continental S.A., se basa en los 20 principios que le Marco COSO ERM 2017, que ayudan a contar con un marco, sobre cómo se deben administrar, documentar y mitigar los riesgos, para que el usuario pueda tener un panorama desde la estrategia hasta la ejecución.

Figura 7

Principios del Marco COSO ERM 2017



Mapeo de los procesos de Crédito Directo

El mapeo que Automotores Continental S. A., utiliza un diagrama de valor, un inventario gráfico de los procesos de una organización, para proporcionar un Crédito Directo.

Cuota Inicial

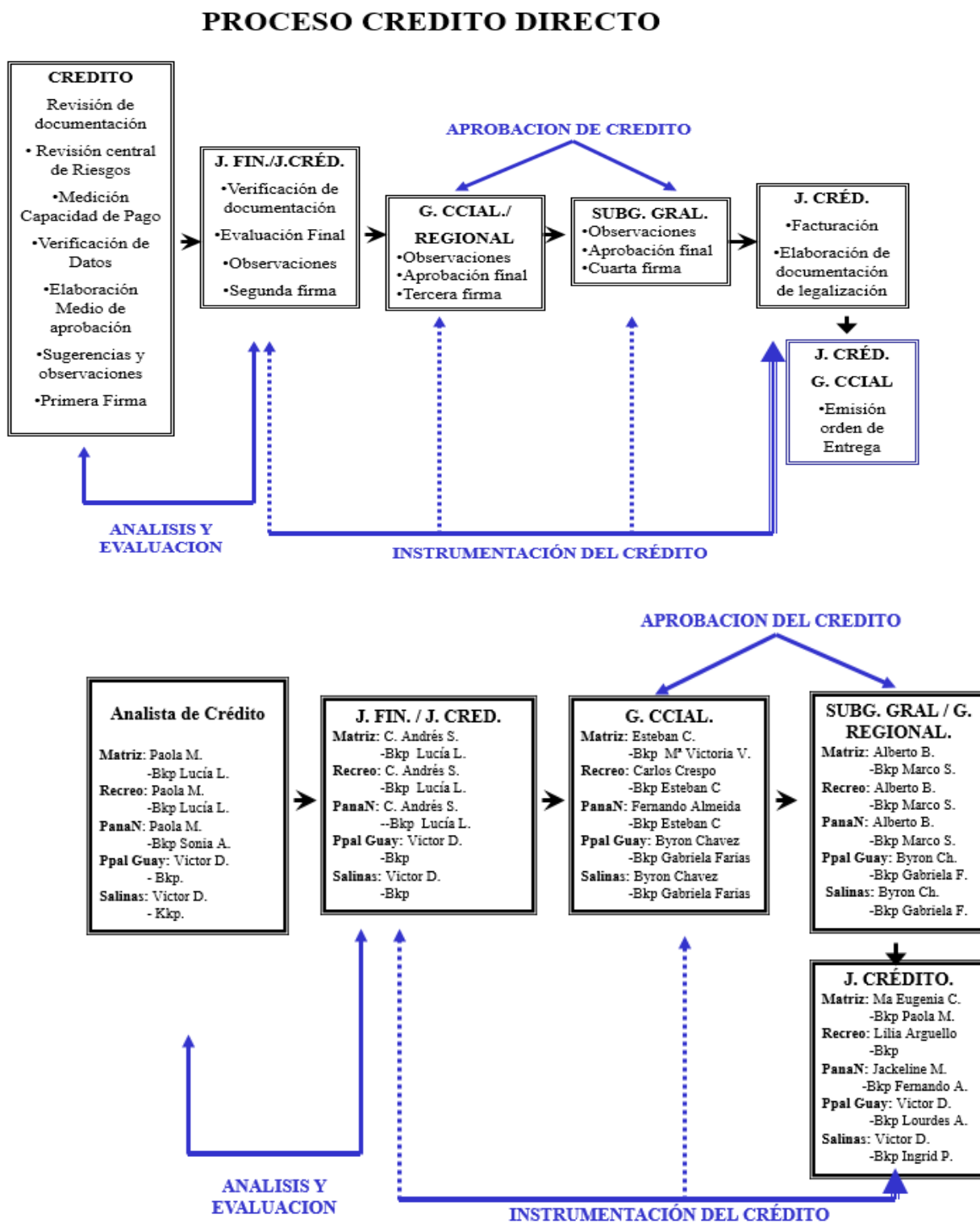
- No se financiará la cuota inicial sino en casos excepcionales y hasta 30 días y hasta el 10% del PVP; se puede ofrecer pago con tarjeta (esto no se debe convertir en regla).
- La Cuota Inicial no debe ser menor al 30% del VALOR TOTAL (P.V.P., Accesorios, Seguros, Dispositivo, Matrícula, otros.)

Plazos, tasas, montos de crédito

- Se podrá ofrecer plazo de 6 meses hasta 36 para financiamiento directo de vehículos nuevos. Estos plazos pueden variar según los flujos de la compañía.
- En el caso de vehículos usados el financiamiento máximo se amplía igual a 36 meses.
- Existirá dos tasas de interés: una de corto plazo (menores 1 años) y otra de largo plazo (mayora a un año), las cuales se fijarán mensualmente.
- No se dará crédito en montos menores a 500 Usd.

Figura 8

Proceso del Crédito Directo



Diagnóstico de la Compañía Frente al Marco COSO ERM 2017

La compañía al momento no tiene un procedimiento de otorgamiento de crédito directo basado en una metodología de análisis de riesgo como el marco COSO ERM 2017 y actualmente tiene una morosidad de 19.47%, en su cartera, a pesar que cuenta con procedimientos de crédito directo plenamente definidos y controlados a través de sus políticas de créditos, su control interno, la segregación de funciones y autorizaciones de niveles de crédito de acuerdo a la jerarquía de cada funcionario involucrado en el proceso y también maneja un correcto proceso de excepción de crédito, no obstante por el tamaño de la compañía, el valor de sus activos financieros, el volumen de sus operaciones con crédito directo se recomienda el diseño de un modelo basado en esta metodología, que permitirá corregir deficiencias, errores operacionales y de control mejorando su nivel de recaudación y disminuyendo su porcentaje de morosidad como uno de sus principales objetivos.

Determinación de las brechas existentes entre las Políticas de Crédito de la Compañía versus los requerimientos del Marco COSO ERM 2017

Se presenta a continuación las brechas determinadas al inicio de la revisión del modelo COSO ERM 2017, frente a las políticas de la empresa.

- **Determinación de brechas existentes, Gobierno y cultura**

Tabla 8

Determinación de brechas existentes, Gobierno y Cultura

Componente		
1. Gobierno y cultura	El gobierno establece el tono de la organización, reforzando la importancia de, y estableciendo responsabilidades de supervisión, para la gestión de riesgos empresariales. La cultura se refiere a valores éticos, comportamientos deseados y comprensión del riesgo en la entidad.	
Principio	Principio aplicado por la empresa	Determinación Brecha
1. La Junta Directiva ejerce supervisión sobre los riesgos	La directa supervisa los objetivos sin considerar específicamente los riesgos	SI
2. Establece estructuras operativas	Poseen estructuras de manera tradicional	SI
3. Define la cultura deseada	Estable una cultura de manera no enfocada en riesgo	SI
4. Demuestra compromiso con los valores éticos	La ética sí es un principio difundido dentro de la compañía	NO
5. Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes.	No existen senderos de carrera establecidos	SI

- **Determinación de brechas existentes, Estrategia y Objetivos**

Tabla 9

Determinación de brechas existentes, Estrategia y Objetivos

Componente		
2. Estrategia y objetivos	La gestión de riesgos empresariales, estrategia y objetivos trabajan juntos en el proceso de planeación estratégica. El apetito al riesgo es definido y alineado con la estrategia; los objetivos de negocio ponen la estrategia en práctica mientras sirve para identificar, evaluar y responder a los riesgos.	
Principio	Principio aplicado por la compañía	Determinación Brecha
6. Analiza el contexto empresarial	Lo analiza de una manera tradicional	SI
7. Define el apetito al riesgo	No lo tiene definido	SI
8. Evalúa estrategias alternativas	Tiene estrategias de acuerdo al comportamiento del mercado	SI
9. Formula los objetivos empresariales	Los objetivos están de manera general sin considerar los riesgos	SI

- **Determinación de brechas existentes, Desempeño**

Tabla 10

Determinación de brechas existentes, Desempeño

Componente		
3. Desempeño	Riesgos que pueden afectar el logro de la estrategia y los objetivos de negocio pueden ser identificados y evaluados. Riesgos son priorizados por severidad y en el contexto del apetito al riesgo. La organización selecciona las respuestas al riesgo y toma el riesgo que ha asumido.	
Principio	Principio aplicado por la empresa	Determinación Brecha
10. Identifica riesgos	Se identifican solamente riesgo ciertos tipos de riesgos de ciertas líneas de negocio.	SI
11. Evalúa la severidad de los riesgos	Se los evalúa únicamente cuando afectan significativamente	SI
12. Prioriza los riesgos	No existen un ponderación de riesgos por su probabilidad ni impacto	SI
13. Implementas las respuestas al riesgo	No existen planes de acción para mitigar posibles riesgos	SI
14. Desarrollar un portafolio de riesgos	No existe plan desarrollado de manejo de portafolio de riesgos	SI

- **Determinación de brechas existentes, Evaluación y Revisión**

Tabla 11

Determinación de brechas existentes, Evaluación y Revisión

Componente		
4. Evaluación y revisión	Para revisar el desempeño de la entidad, una organización puede considerar qué tan bien funcionan los componentes de gestión de riesgos empresariales a lo largo del tiempo a la luz de cambios sustanciales y qué revisiones se necesitan.	
Principio	Principio aplicado por la empresa	Determinación Brecha
15. Evalúa los cambios sustanciales	Solo evaluación cambios significativos en temas, comerciales y financieros	SI
16. Revisa los riesgos y el desempeño	No existe un plan de evaluación ni revisión de riesgos	SI
17. Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales	No existe un plan de evaluación ni revisión de riesgos	SI

- **Determinación de brechas existentes, Información, Comunicación y Reporte**

Tabla 12

Determinación de brechas existentes, Información, Comunicación y Reporte

Componente		
5. Información, Comunicación y Reporte.	La comunicación es el proceso continuo e iterativo de obtener información y compartirla en toda la entidad. La administración utiliza información relevante de fuentes internas y externas para apoyar la gestión de riesgos empresariales. La organización aprovecha los sistemas de información para capturar, procesar y administrar datos e información. Al utilizar la información que se aplica a todos los componentes, la organización informa sobre el riesgo, la cultura y el rendimiento.	
Principio	Principio aplicado por la empresa	Determinación Brecha
18. Apalanca información y tecnología	Existen un adecuado uso y difusión de la información automatizada	NO
19. Comunica información de Riesgo.	No existe comunicación específica sobre medición de riesgos	SI
20. Informa sobre riesgo, cultura y desempeño.	No existe comunicación específica sobre medición de riesgos	SI

Durante el desarrollo de este capítulo, se presenta conceptualmente los principios y los componentes del modelo COSO ERM 2017, logrando establecer un diagnóstico inicial sobre los procesos que mantiene actualmente la compañía para el otorgamiento del crédito directo y así poder determinar si se cumplen requerimientos o existen brechas en los requerimientos del modelo.

Capítulo IV

Desarrollo de la Propuesta del Modelo de la Política Financiera para el Manejo del Crédito Directo Basado en el Modelo de Control COSO-ERM2017 para la empresa Automotores Continental S. A.

El modelo sugerido para la implementación del modelo Coso ERM 2017, para la empresa Automotores Continental S.A., se desarrolla, de la siguiente manera:

Definición de la visión, misión, estrategias y objetivos enfocados al riesgo

- Misión

Somos un concesionario General Motors (G.M.) comprometido en la distribución y entrega de productos y servicios de alta calidad lo que se traduce en niveles constantes de crecimiento en ventas y aumento de la rentabilidad.

- Visión

Ser líderes en el Ecuador en la venta y servicio de la marca Chevrolet a través de la innovación, el cumplimiento con el cliente y el desarrollo y bienestar de nuestra gente, a través de la adaptabilidad a los cambios coyunturales y del entorno nacional y mundial.

- Objetivos Estratégicos

- Ser la mejor alternativa de venta de los productos y servicios GM-OBB.
- Prestar servicios de alta calidad y eficiencia enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes.
- Mejorar la rentabilidad de la compañía a través de la diversificación de la inversión, que garantice la permanencia en el tiempo y la distribución de dividendos.
- Ser una empresa socialmente responsable.
- Administrar adecuadamente los riesgos inherentes al negocio que permitan tomar decisiones de manera oportuna y acertada.

Corrección de las brechas determinadas entre el modelo COSO ERM 2017 y las políticas de crédito.

- Para evaluar la gestión de los riesgos empresariales, se ha realizado el diagnóstico frente al cumplimiento de los aspectos contenidos en dicho marco con

el fin de corregir las brechas determinadas y definir los planes de acción y los responsables a través del siguiente formulario:

Tabla 13

Formulario de aplicación del Marco COSO ERM 2017

FORMULARIO DE APLICACIÓN DEL MARCO COSO ERM 2017	
Columna	Descripción
Principio X:	Esta columna transcribe los principios del componente de bajo de cada uno de los principios, se incluyen preguntas específicas que buscan guiar a las Entidades en el proceso de determinar el nivel de cubrimiento frente a los requerimientos señalados por COSO ERM.
RESPUESTA DEL ÁREA	Nombre del Área / Cargo Responsable En esta columna se debe diligenciar el nombre del área que da respuesta al requerimiento y el cargo responsable separado por "/".
	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento Diligenciar con el nivel de detalle suficiente la manera como la Entidad está dando cubrimiento al requerimiento que se está evaluando. La redacción en esta columna debe ser lo suficientemente específica para que cualquier lector entienda y llegue a las mismas conclusiones en relación con el cubrimiento del requerimiento.
Presente	De acuerdo con lo identificado como resultado de la evaluación del requerimiento, seleccione de la lista desplegable 1, 2 o 3 de acuerdo con las siguientes definiciones: 1 - No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento. 2 - Existen actividades diseñadas, pero estas no se encuentran documentadas en las políticas/procedimientos. 3 - Las actividades se encuentran diseñadas y documentadas de acuerdo con el requerimiento.
EVIDENCIA	No. Consecutivo para identificar la evidencia que se identifica cubre el requerimiento señalado.

	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo	<p>Indicar el nombre del manual, política, procedimiento o instructivo en donde se encuentra documentado el control identificado. Por favor, incluya la información en el formato: "Nombre del documento; numeral/literal de la actividad".</p> <p>Es muy importante documentar en esta sección el numeral específico del documento en donde se hace referencia al control identificado. Así mismo, durante el apoyo a los Dueños en el diagnóstico, debemos asegurar que efectivamente el control esté documentado según nos indiquen y que el manual/política/procedimiento/instructivo se encuentre publicado pues de no ser así, esto nos llevaría a establecer una oportunidad de mejora.</p>
	Funcionando	<p>Seleccionar de la lista desplegable 1, 2 o 3 de acuerdo con los siguientes criterios y basado en los resultados reportados por la Auditoría Interna:</p> <p>1 - El control no opera como está descrito. 2 - El control opera como está descrito pero con algunas observaciones. 3- El control opera como está descrito, sin observaciones.</p>
	BRECHAS No.	Id consecutivo para identificar las BRECHAS.
FUENTE DE LA DEFICIENCIA	Id. Requerimiento	<p>Todos los requerimientos señalados en cada una de las hojas de los componentes cuentan con un identificador único. Para que sea seleccionado de acuerdo a la Lista Desplegable.</p> <p>Para las brechas identificadas, en esta columna seleccione de la lista desplegable el identificador del requerimiento del que se derivó la oportunidad de mejora.</p>
	Componente	Esa columna se diligencia de manera automática de acuerdo con el Id. Requerimiento seleccionado. Por favor, no altere la formulación ni incluya de manera manual documentación en esta columna.
	Principio	Esa columna se diligencia de manera automática de acuerdo con el Id. Requerimiento seleccionado. Por favor, no altere la formulación ni incluya de manera manual documentación en esta columna.
	Descripción del principio	Esa columna se diligencia de manera automática de acuerdo con el Id. Requerimiento seleccionado. Por favor, no altere la formulación ni incluya de manera manual documentación en esta columna.

Requerimiento Seleccionado	Esa columna se diligencia de manera automática de acuerdo con el Id. Requerimiento seleccionado. Por favor, no altere la formulación ni incluya de manera manual documentación en esta columna.
DESCRIPCIÓN DE LA BRECHA	En esta columna documente con el suficiente nivel de detalle, la BRECHA identificada.
RESPONSABLE	Incluya en esta columna Nombre completo y cargo del funcionario responsable por la implementación del plan de mejora que cerrará la oportunidad de mejora/BRECHA identificada siguiendo el formato: <i>Nombre completo (Cargo)</i> .
PLAN DE ACCIÓN	Describa con el suficiente nivel de detalle las acciones que serán implementadas para cerrar la oportunidad de mejora/BRECHA identificada.
FECHA MAXIMA DE REMEDIACIÓN	Bajo el formato DD/MM/AAAA incluya la fecha máxima acordada con el responsable, en que estarán implementados los planes de mejora establecidos.

Modelo de Implementación del COSO ERM 2017 para la Automotores Continental S.A.

A continuación, se presenta el desarrollo de aplicación de los 20 puntos del modelo COSO ERM 2017:

Tabla 14

Aplicación de los 20 puntos del modelo COSO ERM 2017 Gobierno y Cultura

GOBIERNO Y CULTURA							
El gobierno y la Cultura juntas forman una base para todos los demás componentes de la gestión del riesgo empresarial. El gobierno establece el tono de la entidad, lo que refuerza la importancia de la gestión del riesgo empresarial y establece responsabilidades de supervisión para la misma y la cultura se refleja en la toma de decisiones.							
Principio 1: El Consejo proporciona supervisión del riesgo.	RESPUESTA DEL ÁREA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		Funcionando (1/2/3)	EVIDENCIA DE AUDITORIA Referencia el papel de trabajo de la evidencia de auditoría, para respaldar la calificación por parte del Auditor
	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instrumento (Nombre del documento; numeral/literal de la actividad)		
1.1.1 ¿La Junta Directiva o un comité de Junta es responsable de la supervisión de riesgos y están definidas las responsabilidades respectivas de la Junta y la Gerencia?	Gerencia General/Directorio	Redefinir los objetivos estratégicos enfocados en el manejo de riesgo desde una cultura corporativa definida para cumplir con los objetivos establecidos.	2	1		1	El control no opera como está descrito
				2	Actas de Junta, Actas de Comité.		
				3			
1.1.2 ¿La Junta Directiva está conformada por individuos con las habilidades, experiencia y conocimiento empresarial para proporcionar supervisión de la gestión de riesgos empresariales?	Gerencia General/Directorio	La Junta Directiva si está conformada por personas con habilidades, experiencia y conocimientos empresariales, pero no con una visión enfocada en manejo de riesgo.	2	1		1	El control no opera como está descrito
				2	Actas de Junta, Actas de Comité.		
				3			
1.1.3 ¿Las Actas de Junta Directiva dejan evidencia de los cuestionamientos a la gerencia cuando sea necesario sobre las estrategias, los objetivos de negocio y los objetivos de rendimiento?.	Gerencia General/Directorio	Se generan planes de acción, pero no se definen estrategias y ni se modifican los objetivos.	2	1		1	El control no opera como está descrito
				2	Actas de Junta, Actas de Comité, Planes de Acción		
				3			
1.1.4 ¿La Junta Directiva es independiente, de tal forma que le permita hacer sus evaluaciones al desempeño y el bienestar de la entidad, sin ningún conflicto de intereses o influencia indebida de las partes interesadas?	Gerencia General/Directorio	La Junta General, es independiente y toma las decisiones en base a las evaluaciones y no tiene conflictos de intereses, ni recibe influencias de partes relacionadas, sin embargo eso no se evidencia en ningún documento.	1	1	No existen actividades para cubrir este requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			
1.1.5 ¿La Junta se involucra en conversaciones con la gerencia para determinar si la gestión de riesgos de la empresa está diseñada adecuadamente para mejorar el valor?	Gerencia General/Directorio	Los miembros de la Junta si se involucran con la gerencia en la toma de decisiones, a pesar de esto, las decisiones no son enfocadas en el manejo del riesgo.	1	1	No existen actividades para cubrir este requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			

GOBIERNO Y CULTURA							
El gobierno y la Cultura juntas forman una base para todos los demás componentes de la gestión del riesgo empresarial. El gobierno establece el tono de la entidad, lo que refuerza la importancia de la gestión del riesgo empresarial y establece responsabilidades de supervisión para la misma y la cultura se refleja en la toma de decisiones.							
Principio 2: La Organización establece la estructura operativa para la búsqueda de los objetivos estratégicos y de negocio.	RESPUESTA DEL ÁREA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		Funcionando (1/2/3)	EVIDENCIA DE AUDITORIA
	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo <i>(Nombre del documento; numeral/literal de la actividad)</i>		Referencie el papel de trabajo de la evidencia de auditoría, para respaldar la calificación por parte del Auditor.
1.2.1 ¿La organización establece una estructura operativa y detalla los roles, responsabilidades y líneas de informe para llevar a cabo la estrategia y los objetivos de negocio a través de toda la entidad?	Gerencia General/Gerencias de Áreas	Existe la estructura corporativa de la empresa, pero no existe una estructura operativa que detalle los objetivos por línea de negocio	1	1	No existen actividades para cubrir este requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			
1.2.2 ¿La administración planifica, organiza y lleva a cabo la estrategia y los objetivos de negocio de la entidad de acuerdo con la misión, visión y valores centrales de la entidad?	Gerencia General/Gerencias de Áreas	Se cumplen con los objetivos estratégicos, basados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, basados en la misión y visión.	2	1		2	El control opera como está descrito, pero con algunas observaciones.
				2	Difusión de los objetivos, valores, misión y visión de la empresa		
				3			
1.2.3 ¿La administración especifica los niveles de aprobación para las transacciones que se realicen?	Gerencia General/Gerencias de Áreas	Si existen niveles jerárquicos definidos para aprobaciones y autorizaciones de negociaciones, descuentos o créditos.	3	1		3	Los niveles de control del sistema, están parametrizados de acuerdo al nivel de aprobación de cada funcionario.
				2			
				3	La empresa maneja niveles de aprobación de manera operativa definidas en la estructura operativa y se controlan a través del sistema		
1.2.4 ¿La administración considera los riesgos nuevos y emergentes como parte de la toma de decisiones ?	Gerencia General/Gerencias de Áreas	No existe una visión estratégica de riesgos futuros, únicamente se evalúan los riesgos conocidos sin analizar la posibilidad de riesgos futuros o riesgos cambiantes del negocio.	1	1	No existen actividades para cubrir este requerimiento.	1	El control no opera como está descrito.
				2			
				3			
1.2.5 ¿La administración evalúa regularmente la estructura operativa y las líneas de reporte a medida que evoluciona el negocio y su estrategia?	Gerencia General/Gerencias de Áreas	Las evaluaciones no se periódicas, sino más estacionarias, y no miden la evolución de las líneas de negocios, sino más bien la evolución de los individuos de manera particular.	1	1	No existen actividades para cubrir este requerimiento.	1	El control no opera como está descrito.
				2			
				3			

GOBIERNO Y CULTURA							
El gobierno y la Cultura juntas forman una base para todos los demás componentes de la gestión del riesgo empresarial. El gobierno establece el tono de la entidad, lo que refuerza la importancia de la gestión del riesgo empresarial y establece responsabilidades de supervisión para la misma y la cultura se refleja en la toma de decisiones.							
Principio 3: La Organización establece la cultura deseada.	RESPUESTA DEL ÁREA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		Funcionando (1/2/3)	EVIDENCIA DE AUDITORIA Referencie el papel de trabajo de la evidencia de auditoría, para respaldar la calificación por parte del Auditor.
	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo <i>(Nombre del documento; numeral/literal de la actividad)</i>		
1.3.1 ¿La Junta Directiva y la Gerencia definen la cultura deseada de la entidad en su conjunto y de las personas que la integran a través de valores centrales que impulsan el comportamiento esperado en la toma de decisiones cotidianas para cumplir con las expectativas de las partes interesadas (Misión, Visión, Estrategias y Objetivos de Negocio).?	Gerencia General/Directorio	La dirección de la empresa sí define claramente la misión, visión y los objetivos de la empresa.	2	1		2	El control opera como está descrito, pero con algunas observaciones.
				2	Existen planes de difusión de la misión, visión y los planes estratégicos.		
				3			
1.3.2 ¿En la entidad se debate y discute abiertamente los riesgos y los límites dentro de los cuales las personas pueden operar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de negocio?	Gerencia General/Gerencias de Áreas	No existe un proceso de debate continuo sobre los riesgos y los límites que se pueden tolerar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.	1	1	No existen actividades para cubrir este requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			

GOBIERNO Y CULTURA							
El gobierno y la Cultura juntas forman una base para todos los demás componentes de la gestión del riesgo empresarial. El gobierno establece el tono de la entidad, lo que refuerza la importancia de la gestión del riesgo empresarial y establece responsabilidades de supervisión para la misma y la cultura se refleja en la toma de decisiones.							
Principio 4: Demuestra compromiso con los valores fundamentales.	RESPUESTA DEL ÁREA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		Funcionando (1/2/3)	EVIDENCIA DE AUDITORIA Referencie el papel de trabajo de la evidencia de auditoría, para respaldar la calificación por parte del Auditor.
	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo <i>(Nombre del documento; numeral/literal de la actividad)</i>		
1.4.1 ¿Existe un tono uniforme y constante desde lo alto (Junta y Gerencia) en toda la entidad para que exista una comprensión común de los valores centrales como impulsores del negocio y el comportamiento deseado del personal y los socios de negocio?	Gerencia General/Gerencias de Áreas	Los valores de la empresa se difunden de forma general a toda la empresa, no como impulsores de negocios, sino como parte de la cultura de la empresa.	1	1	No existen actividades para cubrir este requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			
1.4.2 ¿La Junta y la Gerencia crean conciencia de manera permanente sobre la importancia de los riesgos en toda la entidad?	Gerencia General/Gerencias de Áreas	Se genera conciencia desde la alta dirección en todos los aspectos de la empresa, sin embargo no existen documentos que sustenten los compromisos esperados.	1	1	No existen actividades para cubrir este requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			
1.4.3 ¿La administración alienta al personal a participar en la toma de decisiones y a discutir los riesgos para la estrategia y los objetivos de negocio?	Gerencias de Áreas/Jefes de Áreas	Existe la estimulación para que los colaboradores tomen decisiones, a pesar que estas no están enfocadas en el manejo de riesgo.	1	1	No existen actividades para cubrir este requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			
1.4.4 ¿Los programas de remuneración e incentivos se alinean con los valores centrales de la organización, incluidos los comportamientos esperados, la adhesión a los códigos de conductas y el juicio consciente de los riesgos?	Gerencia General/Gerencia de Recursos Humanos/Gerencias de Áreas	Los incentivos, planes de beneficios, se los realizan en función de los cumplimientos de objetivos, a pesar de esto, no se consideran la administración de riesgos para la obtención de los resultados esperados.	2	1		2	El control opera como está descrito, pero con algunas observaciones.
				2	Evaluación de desempeño, planes de beneficios corporativos.		
				3			
1.4.5 ¿La administración aborda el riesgo de forma consistente al tomar decisiones de negocio claves, lo que incluye debatir y revisar los escenarios de riesgo que pueden ayudar a todos a entender la interrelación y los impactos de los riesgos antes de tomar decisiones?	Gerencia Financiera	La Gerencia Financiera, analiza los negocios importantes de la empresa, y los analiza desde el punto de vista financiero, sin considerar un análisis detallado de los otros tipos de riesgos	2	1		2	El control opera como está descrito, pero con algunas observaciones.
				2	Medios de Aprobación		
				3			
1.4.6 ¿La administración envía continuamente mensajes claros y consistentes al personal de que la gestión del riesgo forma parte de sus responsabilidades diarias, y que no solo se valora sino que también es fundamental para el éxito y la supervivencia de la entidad?	Gerencias de Áreas	No se envían mensajes de manera continua, ni se personalizada sobre temas del manejo del riesgo, se envían mensajes de tipo general usualmente con requerimientos de información.	1	1	No existen actividades para cubrir este requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			
1.4.7 ¿La organización desarrolla políticas, reglas y estándares de conducta y predica con el ejemplo?	Gerencia General	Los valores de la empresa se manifiestan de manera íntegra en la Código de Ética y representan los principios y valores que rigen el comportamiento de sus funcionarios.	3	1		3	El control opera como está descrito, sin observaciones.
				2			
				3	Código de ética		

GOBIERNO Y CULTURA							
El gobierno y la Cultura juntas forman una base para todos los demás componentes de la gestión del riesgo empresarial. El gobierno establece el tono de la entidad, lo que refuerza la importancia de la gestión del riesgo empresarial y establece responsabilidades de supervisión para la misma y la cultura se refleja en la toma de decisiones.							
Principio 4: Demuestra compromiso con los valores fundamentales.	RESPUESTA DEL ÁREA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		Funcionando (1/2/3)	EVIDENCIA DE AUDITORIA Referencie el papel de trabajo de la evidencia de auditoría, para respaldar la calificación por parte del Auditor.
	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo <i>(Nombre del documento; numeral/literal de la actividad)</i>		
1.4.8 ¿La administración responde a las desviaciones de los estándares y comportamientos (por ejemplo, despido de personal o toma otras medidas correctivas por no cumplir con los estándares de la organización?)	Gerencias de Áreas/Gerencia de Recursos Humanos	Cuando existen incumplimiento a los procedimientos internos, las leyes o a los reglamentos o faltas a la ética la empresa toma medidas correctivas que van desde la desvinculación de los colaboradores, hasta acciones legales si fueran necesarios.	1	1	No existen actividades para cubrir este requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			
1.4.9 ¿La entidad demuestra comunicación abierta y transparente proporcionando una variedad de canales para que tanto la administración como el personal informen sus preocupaciones sobre la toma de riesgos, la conducta comercial o el comportamiento potencialmente inapropiados o excesivos sin temor a represalias o intimidación?	Gerencias de Áreas	La comunicación de manera general tiene apertura y canales de comunicación adecuados, a pesar de estos insumos, no existen comunicaciones específicas de riesgos o del manejo del riesgo	2	1		2	El control opera como está descrito, pero con algunas observaciones.
				2	Comunicación interna a través de correos electrónicos e intranet		
				3			
1.4.10 ¿La entidad prohíbe cualquier forma de represalia contra cualquier persona que participe de buena fe en cualquier investigación de comportamiento que no esté en línea con los estándares de conducta y apetito por el riesgo?	Gerencia de Recursos Humanos/Comité de Prevención de Lavado de Activos	Se investigan todas las denuncias que tengan sustento y que afectan a los temas éticos o generan pérdidas a la empresa, estas investigaciones deben ser realizadas por los departamentos de control encargado y deben contar con los respaldos necesarios que ratifiquen o rectifiquen los resultados de la investigación.	2	1		2	El control opera como está descrito, pero con algunas observaciones.
				2	Informes de control interno		
				3			
1.4.11 ¿El personal que participe en represalias o intimidaciones inapropiadas o ilegales están sujetos a medidas disciplinarias?.	Gerencia de Recursos Humanos	Se aplican protocolos de respeto, cordialidad en todos los niveles de la empresa, buscando mantener un clima laboral adecuado que fomente el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	2	1		2	El control opera como está descrito, pero con algunas observaciones.
				2	Encuestas de satisfacción y medición de clima laboral		
				3			
1.4.12 ¿La organización envía un mensaje claro de lo que es un comportamiento aceptable e inaceptable cada vez que se conocen las desviaciones y dicha desviaciones de los estándares de conducta se abordan de manera oportuna y constante.?	Gerencia de Recursos Humanos	Se envían mensajes claros y directos, cuando existen desviaciones en el cumplimiento de los códigos de conducta, a través de llamados de atención desde una forma verbal, hasta sanciones.	2	1		2	El control opera como está descrito, pero con algunas observaciones.
				2	Código de ética, reglamento interno		
				3			

GOBIERNO Y CULTURA							
El gobierno y la Cultura juntas forman una base para todos los demás componentes de la gestión del riesgo empresarial. El gobierno establece el tono de la entidad, lo que refuerza la importancia de la gestión del riesgo empresarial y establece responsabilidades de supervisión para la misma y la cultura se refleja en la toma de decisiones.							
Principio 5: Atrae, desarrolla y retiene personal capacitado.	RESPUESTA DEL ÁREA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		Funcionando (1/2/3)	EVIDENCIA DE AUDITORIA Referencie el papel de trabajo de la evidencia de auditoría, para respaldar la calificación por parte del Auditor.
	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo <i>(Nombre del documento; numeral/literal de la actividad)</i>		
1.5.1 ¿La junta directiva evalúa el desempeño del director ejecutivo, quien a su vez evalúa al equipo de administración, y así sucesivamente.?	Gerencia General/Directorio	En este caso, la evaluación es hacia el Gerente General, quien es el responsable del cumplimiento de los objetivos de la empresa frente a sus accionistas, y también es el responsable de la evaluación de todos los ejecutivos principales de la empresa.	2	1		1	El control no opera como está descrito
				2	Informe Anual del Gerente General, Actas de Junta General de Accionistas		
				3			
1.5.2 ¿La función de recursos humanos ayuda a promover la competencia asistiendo a la administración en el desarrollo de descripciones de funciones y responsabilidades, facilitando la capacitación y evaluando el desempeño individual para la gestión del riesgo?	Gerencia de Recursos Humanos	Existen evaluaciones periódicas, pero no existe una evaluación que permita determinar de manera objetivo el comportamiento de los funciones hacia la administración del riesgo de la empresa.	2	1		1	El control no opera como está descrito.
				2	Evaluaciones, Plan anual de capacitación		
				3			
1.5.2 ¿Existen políticas de administración del recurso humano (atraer, capacitar, evaluar y retener)?	Gerencia de Recursos Humanos	Existen políticas de evaluación, capacitación, pero no existen políticas definidas para retener o trazar un sendero de carrera para los empleados	2	1		1	El control no opera como está descrito.
				2	Evaluaciones		
				3			
1.5.3 ¿Cualquier comportamiento que no sea coherente con los estándares de conducta, las políticas, las expectativas de desempeño y las responsabilidades de gestión del riesgo empresarial se identifica, evalúa y corrige de manera oportuna?	Gerencia de Recursos Humanos/Gerencias de Áreas	Se verifica y se controla el cumplimiento de los estándares de conducta para corregir de manera oportuna si existiera una desviación, aún así, no existe una evaluación que permita corregir las desviaciones de gestión riesgos.	2	1		1	El control no opera como está descrito
				2	Evaluaciones, código de ética, reglamento interno de trabajo		
				3			
1.5.4 ¿La organización identifica y evalúa continuamente aquellas funciones que son esenciales para alcanzar la estrategia y los objetivos de negocio?	Gerencia de Recursos Humanos/Gerencias de Áreas	Existen evaluaciones que se enfocan al cumplimiento de los objetivos en general, sin determinar si algunos de los objetivos son relacionados al manejo del riesgo o son objetivos estratégicos para el negocio.	2	1		1	El control no opera como está descrito
				2	Evaluaciones		
				3			

GOBIERNO Y CULTURA							
El gobierno y la Cultura juntas forman una base para todos los demás componentes de la gestión del riesgo empresarial. El gobierno establece el tono de la entidad, lo que refuerza la importancia de la gestión del riesgo empresarial y establece responsabilidades de supervisión para la misma y la cultura se refleja en la toma de decisiones.							
Principio 5: Atrae, desarrolla y retiene personal capacitado.	RESPUESTA DEL ÁREA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		Funcionando (1/2/3)	EVIDENCIA DE AUDITORIA Referencie el papel de trabajo de la evidencia de auditoría, para respaldar la calificación por parte del Auditor.
	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instruccionivo (Nombre del documento; numeral/literal de la actividad)		
1.5.5 ¿La gerencia y la junta directiva establecen incentivos y otras recompensas apropiadas para todos los niveles de la entidad, considerando el logro de objetivos de negocio tanto a corto como a largo plazo?	Gerencia General/Gerencia de Recursos Humanos	Se evalúan las recompensas de las áreas comerciales en función de los objetivos o metas establecidos de manera periódica.	2	1		1	El control no opera como está descrito
				2	Tabla de comisiones		
				3			
1.5.6 ¿La administración aplica consistentemente y revisa regularmente las estructuras de medición y recompensa de la entidad junto con su comportamiento deseado?	Gerencia General/Gerencias de Áreas	Se evalúan las recompensas de las áreas comerciales en función de los objetivos o metas establecidos de manera periódica.	2	1		1	El control no opera como está descrito
				2	Tabla de comisiones		
				3			
1.5.7 ¿Las políticas de incentivos y recompensas por el logro de objetivos incluyen y hacen énfasis en el cumplimiento de los valores éticos esperados?	Gerencia General/Gerencias de Áreas	El cumplimiento de los objetivos, se basan en cumplimiento de la ética y los valores corporativos.	2	1		1	El control no opera como está descrito
				2	Evaluaciones, análisis de resultados por línea de negocio a nivel de estados de resultados.		
				3			
1.5.8 ¿Los planes de sucesión para los ejecutivos clave son definidos y los candidatos a la sucesión son entrenados y asesorados para asumir el rol?	Gerencias General/Directorio	No existe un plan definido para el cambio generacional, reemplazo o formación de ejecutivos que ocupen este nivel jerárquico.	1	1	No existen actividades para cubrir este requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			

Tabla 15

Aplicación de los 20 puntos del modelo COSO ERM 2017 Establecimiento y Objetivos

ESTRATEGIA Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.							
La gestión de riesgos empresariales se integra en el plan estratégico de la entidad a través del proceso de establecimiento de la estrategia y los objetivos de negocio. Con una comprensión del contexto empresarial, la organización puede obtener información sobre los factores internos y externos y su efecto sobre el riesgo. Una organización establece su apetito por el riesgo junto con el establecimiento de la estrategia. Los objetivos de negocio permiten poner en práctica la estrategia y dar forma a las operaciones y prioridades cotidianas de la entidad.							
Principio 6. Analiza el Contexto del Negocio.	RESPUESTA DEL ÁREA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		Funcionando (1/2/3)	EVIDENCIA DE AUDITORIA
	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instrumento (Nombre del documento; numeral/literal de la actividad)		
2.6.1 ¿La organización considera el contexto empresarial al desarrollar una estrategia para respaldar su misión, visión y valores fundamentales. El "contexto empresarial" se refiere a las tendencias, relaciones y otros factores que influyen en la estrategia y los objetivos comerciales actuales y futuros de una organización.?	Gerencia General	Si se contempla dentro el contexto empresarial las estrategias y los objetivos comerciales, para respaldar la misión y la visión de la empresa.	2	1		2	El control opera como está descrito, pero con algunas observaciones.
				2	Definición de los objetivos estratégicos, misión y visión		
				3			
2.6.2 ¿La organización identifica su entorno externo y las partes interesadas y el alcance de su influencia en el negocio para anticiparse y adaptarse al cambio.? El entorno externo comprende varios factores como son: político, económico, social, tecnológico, legal y ambiental.	Gerencia General	El entorno de la empresa si es analizado y se estiman las expectativas o los riesgos que se pueden generar debido a factores políticos, económicos o sociales	2	1		2	El control opera como está descrito, pero con algunas observaciones.
				2	Acta de Comité, Directorio		
				3			
2.6.3 ¿La organización identifica su entorno interno (capital, personas, proceso y tecnología) y las partes interesadas que pueden afectar su capacidad para lograr su estrategia y objetivos comerciales?	Gerencia General/Gerencias de Áreas	Existen, procesos para identificar internamente los factores que pueden afectar a la consecución de los objetivos comerciales.	2	1		2	El control opera como está descrito, pero con algunas observaciones.
				2	Planes de venta, inversiones, políticas de manejo de activos financieros.		
				3			

ESTRATEGIA Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.							
La gestión de riesgos empresariales se integra en el plan estratégico de la entidad a través del proceso de establecimiento de la estrategia y los objetivos de negocio. Con una comprensión del contexto empresarial, la organización puede obtener información sobre los factores internos y externos y su efecto sobre el riesgo. Una organización establece su apetito por el riesgo junto con el establecimiento de la estrategia. Los objetivos de negocio permiten poner en práctica la estrategia y dar forma a las operaciones y prioridades cotidianas de la entidad.							
Principio 7. Definición de Apetito al Riesgo.			Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		Funcionando (1/2/3)	EVIDENCIA DE AUDITORIA
	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instr uctivo <i>(Nombre del documento; numeral/literal de la actividad)</i>		Referencie el papel de trabajo de la evidencia de auditoría, para respaldar la calificación por parte del Auditor.
2.7.1 ¿El apetito de riesgo es comunicado por la gerencia, respaldado por el consejo y difundido por toda la entidad de tal forma que todos los que toman las decisiones comprendan el apetito de riesgo con el que deben operar?	Gerencia Financiera	No se define el apetito de riesgo, tampoco se establece el límite del riesgo que la empresa está dispuesto a asumir.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			
2.7.2 ¿La gerencia, con la supervisión de la junta, supervisa continuamente el apetito por el riesgo en todos los niveles y se adapta al cambio cuando es necesario. De esta forma, la administración crea una cultura que enfatiza la importancia del apetito por el riesgo y responsabiliza a los responsables de implementar la gestión del riesgo empresarial dentro de los parámetros de apetito por el riesgo?	Gerencia General/Gerencia Financiera	Se supervisa los indicadores financieros como parte del control, sin embargo, el riesgo no es monitoreados ni evaluado de una manera independiente, ni tampoco existe una metodología para verificar su administración.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			

ESTRATEGIA Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.							
La gestión de riesgos empresariales se integra en el plan estratégico de la entidad a través del proceso de establecimiento de la estrategia y los objetivos de negocio. Con una comprensión del contexto empresarial, la organización puede obtener información sobre los factores internos y externos y su efecto sobre el riesgo. Una organización establece su apetito por el riesgo junto con el establecimiento de la estrategia. Los objetivos de negocio permiten poner en práctica la estrategia y dar forma a las operaciones y prioridades cotidianas de la entidad.							
Principio 8. Evalúa estrategias alternativas.			Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		Funcionando (1/2/3)	EVIDENCIA DE AUDITORIA
	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo (Nombre del documento; numeral/literal de la actividad)		Referencie el papel de trabajo de la evidencia de auditoría, para respaldar la calificación por parte del Auditor.
2.8.1 ¿La organización alinea la estrategia con la misión, visión, valores y apetito de riesgo de la entidad?	Gerencia General/Gerencias de Áreas	Se definen los objetivos, sin embargo estos no están basados en una estrategia enfocada en el riesgo.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			
2.8.2 ¿Al evaluar las estrategias la organización se identifican y comprenden los posibles riesgos y oportunidades de cada estrategia que se está considerando?	Gerencias de Áreas	Se definen las estrategias por línea de negocio pero los riesgos no evaluados con profundidad, ni como parte de la estrategia.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			
2.8.3 ¿Los riesgos identificados colectivamente forman un perfil de riesgo para cada opción; es decir, diferentes estrategias producen diferentes perfiles de riesgo. La gerencia y la junta utilizan estos perfiles de riesgo cuando deciden cuál es la mejor estrategia para adoptar, dado el apetito de riesgo de la entidad?	Gerencia General/Gerencias de Áreas	Las directrices de la compañía contemplan el riesgo, de una marginal, si enfatizar o detallar el nivel de riesgo por negocio, tampoco existe una ponderación de riesgo por cada línea de negocio.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			
2.8.4 ¿La organización realiza periódicamente sesiones de establecimiento de estrategias para delinear estrategias tanto a corto como a largo plazo.?	Gerencias de Áreas	La empresa, realiza reuniones de manera periódica y frecuentes, para analizar los resultados de la empresa, a pesar de eso, no se consideran los temas de riesgo como parte integral de estas reuniones.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			

ESTRATEGIA Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.							
La gestión de riesgos empresariales se integra en el plan estratégico de la entidad a través del proceso de establecimiento de la estrategia y los objetivos de negocio. Con una comprensión del contexto empresarial, la organización puede obtener información sobre los factores internos y externos y su efecto sobre el riesgo. Una organización establece su apetito por el riesgo junto con el establecimiento de la estrategia. Los objetivos de negocio permiten poner en práctica la estrategia y dar forma a las operaciones y prioridades cotidianas de la entidad.							
Principio 9. Formula Objetivos de Negocio.	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento	Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		EVIDENCIA DE AUDITORIA	
				No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instrumento (Nombre del documento; numeral/literal de la actividad)		
					Funcionando (1/2/3)	Referencia al papel de trabajo de la evidencia de auditoría, para respaldar la calificación por parte del Auditor	
2.9.1 ¿La organización establecer objetivos de negocio que son específicos, medibles, alcanzables y relevantes?	Gerencias de Áreas	Existen definición de metas y objetivos por cada área de negocio, de manera que sean medibles y relevantes.	2	1		2	El control opera como está descrito pero con algunas observaciones.
				2	Plan de negocios anual		
				3			
2.9.2 ¿Los objetivos de negocio se alinean con la estrategia de tal forma que le permita a la entidad respaldar el logro de la misión y visión?	Gerencia General/Gerencias de Áreas	Los objetivos, se alinean de manera razonable con la misión y visión de la compañía, basado en sus principios y valores corporativos.	3	1		3	El control opera como está descrito, sin observaciones.
				2			
				3	Plan de negocios anual, actas de comité, juntas de directorio		
2.9.3 ¿La organización establece una medida para monitorear el desempeño de la entidad y respaldar el logro de los objetivos institucionales?	Gerencias de Áreas	La medida se la dan en función del cumplimiento de los objetivos comerciales basados en los presupuestos y los establecido por la marca General Motor	2	1		2	El control opera como está descrito pero con algunas observaciones.
				2	Presupuestos, objetivos de participación de General Motors		
				3			
2.9.4 ¿Al establecer la tolerancia, la organización considera la importancia relativa de cada objetivo y estrategia de la empresa?	Gerencias de Áreas	No existe, una métrica para la medición de la tolerancia que se puede tener por cada objetivo o para cada línea de negocio, sin embargo esta se evalúa de manera continua en base las metas o presupuestos establecidos	2	1		2	El control opera como está descrito pero con algunas observaciones.
				2	Presupuestos		
				3			

Tabla 16

Aplicación de los 20 puntos del modelo COSO ERM 2017 Desempeño

DESEMPEÑO							
La organización identifica y evalúa los riesgos que pueden afectar la capacidad para lograr su estrategia y objetivos de negocio. Prioriza los riesgos de acuerdo con su gravedad y considerando el apetito de riesgo de la entidad. La organización luego selecciona respuestas al riesgo y monitorea el desempeño. De esta forma, desarrolla una vista de la cantidad de riesgo que la entidad ha asumido en la búsqueda de su estrategia y objetivos de negocio a nivel de entidad.							
Principio 10: Identifica Riesgos.	RESPUESTA DEL ÁREA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		EVIDENCIA DE AUDITORIA	
	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instruccion (Nombre del documento; numeral/literal de la actividad)		Referencie el papel de trabajo de la evidencia de auditoría, para respaldar la calificación por parte del Auditor.
3.10.1 ¿ La entidad identifica los riesgos, incluyendo nuevos, cambiantes y riesgos emergentes que pueden impactar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y objetivos de negocio?	Gerencia General/Directorio	Se identifican riesgo de manera general, y se consideran para la toma de decisiones en su planes estratégicos	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito.
				2			
				3			
3.10.2 ¿la administración identifica riesgos y oportunidades en todas las funciones y niveles del negocio?.	Gerencia General/Gerencias de Áreas	Se identifican riesgo de manera general, y se consideran para la toma de decisiones en su planes estratégicos	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito.
				2			
				3			
3.10.3 ¿La organización considera como los cambios en los supuestos que sustentan la estrategia y los objetivos de negocio pueden crear riesgos nuevos o emergentes?	Gerencia General	Los escenarios analizados, se enfocan en analizar los posibles impactos en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa, sin poner énfasis en los riesgos nuevos o emergentes.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito.
				2			
				3			
3.10.4 ¿Al identificar los riesgos, la organización describió con precisión el riesgo en sí, en lugar de otras consideraciones de ese riesgo, como las causas del riesgo, los posibles impactos del riesgo o el efecto del riesgo que se implemente deficientemente.?	Gerencia General/Gerencia Financiera	Se identifican riesgo de manera general, y se consideran para la toma de decisiones en su planes estratégicos, a pesar de estas valoraciones del riesgo no se miden ni se cuantifica su posible efecto.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito.
				2			
				3			

DESEMPEÑO							
La organización identifica y evalúa los riesgos que pueden afectar la capacidad para lograr su estrategia y objetivos de negocio. Prioriza los riesgos de acuerdo con su gravedad y considerando el apetito de riesgo de la entidad. La organización luego selecciona respuestas al riesgo y monitorea el desempeño. De esta forma, desarrolla una vista de la cantidad de riesgo que la entidad ha asumido en la búsqueda de su estrategia y objetivos de negocio a nivel de entidad.							
Principio 11: Evalúa Severidad de Riesgo.	RESPUESTA DEL ÁREA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		Funcionando (1/2/3)	EVIDENCIA DE AUDITORIA
	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instrutivo (Nombre del documento; numeral/literal de la actividad)		
3.11.1 ¿Los riesgos identificados e incluidos en el inventario de riesgos de la entidad se evalúan a fin de comprender la gravedad de cada uno para el logro de la estrategia y los objetivos comerciales de la entidad.?	Gerencia Financiera	Se identifican riesgo de manera general, y se consideran para la toma de decisiones en su planes estratégicos, no existe una consideración de su severidad ni su posible impacto.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito.
				2			
				3			
3.11.2 ¿La severidad de un riesgo se evalúa en múltiples niveles (a través de divisiones, funciones y unidades operativas) de acuerdo con los objetivos de negocio que pueden afectar.?	Gerencias de Áreas	Se identifican riesgo de manera general, y se consideran para la toma de decisiones en su planes estratégicos, no existe una consideración de su severidad ni su posible impacto.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito.
				2			
				3			
3.11.3 ¿La gerencia selecciona medidas para evaluar la gravedad del riesgo, estas medidas se alinean con el tamaño, la naturaleza y la complejidad de la entidad y su apetito por el riesgo.?	Gerencias de Áreas	Se identifican riesgo de manera general, y se consideran para la toma de decisiones en su planes estratégicos, no existe una consideración de su severidad ni su posible impacto.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito.
				2			
				3			
3.11.4 ¿Como parte de la evaluación de riesgos, la gerencia considera el riesgo inherente, el riesgo residual objetivo y el riesgo residual real.?	Gerencias de Áreas	A pesar que no existen mediciones ni valoraciones de los riesgos y sus posibles impactos, si existen controles establecidos, que atados a los riesgos inherentes derivan el riesgo residual.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito.
				2			
				3			
3.11.5 ¿Como parte de la evaluación de riesgos, la colorimetría del mapa se alinea con un resultado de severidad particular y refleja el apetito de riesgo de la entidad.?	Gerencia Financiera	No existe una metodología específica que permita manejar, analizar ni evaluar el riesgo, a través de técnicas de manejo y administración del riesgo.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito.
				2			
				3			
3.11.6 ¿La organización se esfuerza por identificar los factores desencadenantes que provocarán una nueva evaluación de la severidad del riesgo cuando sea necesario. Los desencadenantes suelen ser cambios en el contexto empresarial, pero también pueden ser cambios en el apetito por el riesgo, y sirven como indicadores de alerta temprana de cambios en los supuestos que respaldan la evaluación de la gravedad. Un desencadenante puede ser un aumento en el número de quejas de los clientes, un cambio adverso en un índice económico, una caída en las ventas o un aumento en la rotación de empleados.?	Gerencia Financiera	La empresa se enfoca en identificar factores que impiden o complican la consecución de los objetivos o metas comerciales, a a pesar de estos tampoco se mide los factores específicos de riesgo.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito.
				2			
				3			

DESEMPEÑO							
La organización identifica y evalúa los riesgos que pueden afectar la capacidad para lograr su estrategia y objetivos de negocio. Prioriza los riesgos de acuerdo con su gravedad y considerando el apetito de riesgo de la entidad. La organización luego selecciona respuestas al riesgo y monitorea el desempeño. De esta forma, desarrolla una vista de la cantidad de riesgo que la entidad ha asumido en la búsqueda de su estrategia y objetivos de negocio a nivel de entidad.							
Principio 12: Prioriza los Riesgos.	RESPUESTA DEL ÁREA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		Funcionando (1/2/3)	EVIDENCIA DE AUDITORIA
	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo (Nombre del documento; numeral/literal de la actividad)		Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento
3.12.1 ¿ La organización prioriza los riesgos, de acuerdo a su severidad y alineada a su apetito para dar respuestas a los mismos?.	Gerencia Financiera	Los riesgos no están identificados ni priorizados en función a su severidad ni tampoco el apetito de riesgo de la compañía está definido.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito.
				2			
				3			
3.12.2 ¿ La organización identifica los riesgo de acuerdo a su mayor probabilidad e impacto en el desarrollo de sus operaciones?.	Gerencia Financiera	No se identifican, ni se priorizan los riesgos de acuerdo a la probabilidad ni a su grado de impacto debido a que estos no están debidamente identificados.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito.
				2			
				3			

DESEMPEÑO							
La organización identifica y evalúa los riesgos que pueden afectar la capacidad para lograr su estrategia y objetivos de negocio. Prioriza los riesgos de acuerdo con su gravedad y considerando el apetito de riesgo de la entidad. La organización luego selecciona respuestas al riesgo y monitorea el desempeño. De esta forma, desarrolla una vista de la cantidad de riesgo que la entidad ha asumido en la búsqueda de su estrategia y objetivos de negocio a nivel de entidad.							
Principio 13: Implementa respuesta al riesgo.	RESPUESTA DEL ÁREA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		Funcionando (1/2/3)	EVIDENCIA DE AUDITORIA
	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo (Nombre del documento; numeral/literal de la actividad)		Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento
3.13.1 ¿Para todos los riesgos identificados, la administración selecciona y despliega una respuesta de riesgo, considerando la severidad y la priorización del riesgo, así como los objetivos de negocio?	Gerencia Financiera	Para los riesgos que se pueden identificar o definir, se los trata de manera general, sin que exista alguna medida particular para su corrección o tratamiento.		1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito.
				2			
				3			
3.13.2 ¿ Una vez que la administración selecciona una respuesta de riesgo, se realizan actividades de control para garantizar que esas respuestas de riesgo se lleven a cabo según lo previsto?	Gerencia Financiera	Las respuestas al riesgo de la compañía, son de manera general, porque los riesgos no están definidos, y se entienden como riesgos, los motivos que no permiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos.		1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito.
				2			
				3			

DESEMPEÑO							
La organización identifica y evalúa los riesgos que pueden afectar la capacidad para lograr su estrategia y objetivos de negocio. Prioriza los riesgos de acuerdo con su gravedad y considerando el apetito de riesgo de la entidad. La organización luego selecciona respuestas al riesgo y monitorea el desempeño. De esta forma, desarrolla una vista de la cantidad de riesgo que la entidad ha asumido en la búsqueda de su estrategia y objetivos de negocio a nivel de entidad.							
Principio 14: Desarrollar un portafolio de riesgo.	RESPUESTA DEL ÁREA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		Funcionando (1/2/3)	EVIDENCIA DE AUDITORIA
	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo <i>(Nombre del documento; numeral/literal de la actividad)</i>		Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento
3.14.1 ¿ La organización desarrolla y evalúa una vista de riesgo general asociada a la estrategia y a los objetivos de negocio, que le permite a la organización considerar las implicaciones	Gerencia Financiera	La empresa evalúa los riesgos de una manera general, segmentada en cada línea de negocio.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito.
				2			
				3			

Tabla 17

Aplicación de los 20 puntos del modelo COSO ERM 2017 Evaluación y Revisión

EVALUACIÓN Y REVISIÓN						
Al revisar las capacidades y prácticas de gestión de riesgos empresariales y el desempeño de la entidad en relación con sus objetivos, una organización puede considerar qué tan bien las capacidades y prácticas de gestión de riesgos empresariales han aumentado su valor a lo largo del tiempo y continuará impulsando el valor a la luz de cambios sustanciales.						
Principio 15: Evalúa cambios sustanciales.	RESPUESTA DEL ÁREA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		EVIDENCIA DE AUDITORIA
	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo <i>(Nombre del documento: numeral/literal de la actividad)</i>	
4.15.1 Las organizaciones desarrolla e implementa controles que facilitan la comunicación externa, la cual incluye políticas y procedimientos para obtener o recibir información de las partes externas y para compartir esa información.	Gerencias de Áreas	La empresa cuenta con políticas y procedimientos de comunicación externa, para realizar notificaciones generales, a pesar ello, no existen procedimientos para compartir o solicitar información de carácter técnico o reservado.	2	1		
				2	Páginas web, mailing	El control opera como está descrito pero con algunas observaciones
				3		
4.15.2 A los proveedores y a los clientes se les informa el código de conducta de la entidad para que también ayuden a garantizar el cumplimiento de Código de Conducta al interior de la entidad.	Gerencia Financiera/Oficial de Cumplimiento/Comité de cumplimiento	Los proveedores cumplen con procesos y requerimientos mínimos de información para su calificación, los clientes realizan el proceso de debida diligencia y conozca su cliente.	3	1		
				2		
				3	Manual de Prevención de Lavado de A	El control opera como está des
4.15.3 La organización cuenta con canales de comunicación entrantes para recibir información de clientes, proveedores y Auditores Externos y revisa si dicha información es importante en el funcionamiento del Sistema de Control Interno de la Entidad.	Gerencias de Áreas	La información no cuenta con procedimiento establecido para la circularización de la información o la confirmación de datos, saldos, se lo hace de manera convencional, con un bajo nivel del control.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	El control no opera como esta descrito.
				2		
				3		
4.15.4 La información resultante de las evaluaciones externas sobre las actividades de la organización que se relacionan con asuntos de control interno son evaluados por la administración y, cuando sea apropiado.	Gerencia Financiera	Existe poco formalidad en la presentación de informes y se los realiza de manera ocasional cuando existe algún tema excepcional que haya causado algo pérdida o deterioro de activos.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	El control no opera como esta descrito.
				2		
				3		
4.15.5 La organización cuenta con canales de comunicación separados y disponibles para clientes, proveedores y outsourcing donde se les permita comunicarse directamente con la gerencia y otro personal.	Gerencia Financiera	Proveedores y clientes dispones de canales de comunicación asignados claramente, donde pueden indicar sus observaciones sobre los procesos o los temas de la empresa y tiene accesos hacia la gerencia general a través de canales de comunicación asignados.	2	1		
				2	Página web , aplicaciones móviles	El control opera como está descrito pero con algunas observaciones
				3		

EVALUACIÓN Y REVISIÓN							
Al revisar las capacidades y prácticas de gestión de riesgos empresariales y el desempeño de la entidad en relación con sus objetivos, una organización puede considerar que tan bien las capacidades y prácticas de gestión de riesgos empresariales han aumentado su valor a lo largo del tiempo y continuará impulsando el valor a la luz de cambios sustanciales.							
Principio 16: Revisa los riesgos y el desempeño.	RESPUESTA DEL ÁREA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		Funcionando (1/2/3)	EVIDENCIA DE AUDITORIA
	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo (Nombre del documento; numeral/literal de la actividad)		Referencie el papel de trabajo de la evidencia de auditoría, para respaldar la calificación por parte del Auditor.
4.16.1 La Gerencia selecciona y desarrolla una mezcla de evaluaciones concurrentes y separadas para asegurar que cada uno de los cinco componentes de control interno están presente y funcionando.	Gerencias de Áreas	No existen evaluaciones concurrentes ni separadas para evaluar los componentes del control interno porque la compañía no aplica ninguna metodología de control establecida.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como esta descrito.
				2			
				3			
4.16.2 Las Evaluaciones concurrentes y separadas cuentan con una línea base de entendimiento sobre como se dueño el sistema de control interno y como los controles en cada uno de los cinco componentes afectan los principios.	Gerencias de Áreas	No existen evaluaciones concurrentes ni separadas para evaluar los componentes del control interno porque la compañía no aplica ninguna metodología de control establecida.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como esta descrito.
				2			
				3			
4.16.3 Las evaluaciones separadas son realizadas por personal que conoce acerca de las actividades de la entidad y entienden lo que están evaluando.	Gerencias de Áreas	No existen evaluaciones concurrentes ni separadas para evaluar los componentes del control interno porque la compañía no aplica ninguna metodología de control establecida.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como esta descrito.
				2			
				3			
4.16.4 Se realiza un entendimiento de como los proveedores de servicios de Outsourcing impactan los procesos que afectan el sistema de control interno y cuáles son las actividades y controles asociados al servicio.	Gerencias Financiera	No existen entendimientos con terceros que afecten los sistemas de control interno porque estas actividades son evaluadas con ese enfoque.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como esta descrito.
				2			
				3			
4.16.5 Las evaluaciones separadas a los componentes varían en alcance y frecuencia, dependiendo de la importancia del riesgo, de la respuesta al riesgo y de los resultados de las evaluaciones concurrentes.	Gerencias Financiera	No existen evaluaciones concurrentes ni separadas para evaluar los componentes del control interno porque la compañía no aplica ninguna metodología de control establecida.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como esta descrito.
				2			
				3			

EVALUACIÓN Y REVISIÓN							
Al revisar las capacidades y prácticas de gestión de riesgos empresariales y el desempeño de la entidad en relación con sus objetivos, una organización puede considerar que tan bien las capacidades y prácticas de gestión de riesgos empresariales han aumentado su valor a lo largo del tiempo y continuará impulsando el valor a la luz de cambios sustanciales.							
Principio 17: Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales	RESPUESTA DEL ÁREA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		Funcionando (1/2/3)	EVIDENCIA DE AUDITORIA
	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instrumento (Nombre del documento; numeral/literal de la actividad)		Referencie el papel de trabajo de la evidencia de auditoría, para respaldar la calificación por parte del Auditor.
4.17.1 Se identifican deficiencias en las evaluaciones concurrentes y separadas y se evalúa su afectación al sistema de control interno de la entidad y al cumplimiento de los objetivos.	Gerencias Financiera	No existe una metodología para la evaluación de este punto.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito.
				2			
				3			
4.17.2 Se evalúa la información suministrada por clientes, vendedores, auditores externos y reguladores (informes) el impacto en los componentes del Sistema de Control Interno de la Entidad.	Gerencias Financiera	Se recibe la información de terceros, sin que existan procesos de análisis y validaciones de los probables riesgos, la información que se si se revisa, valida y analiza a los requerimientos de entes de control y de los auditores externos, principalmente.	2	1		2	
				2	Comunicaciones y notificaciones de entes de control y comunicaciones de auditoría externa.		El control opera como está descrito pero con algunas observaciones
				3			
4.17.3 Se tienen políticas donde se establece a quién reportar las deficiencias de control interno como resultado del monitoreo continuo y de las evaluaciones separadas y qué se debe reportar.	Gerencias Financiera	Las políticas de manejo de información se estable como la estructura del organigrama estructural es decir las deficiencias de control o los informes de control se los reporta a las líneas directas de reporte.	2	1		2	
				2	Informes		El control opera como está descrito pero con algunas observaciones
				3			
4.17.4 Existen canales de comunicación para reportar actos información sensible como actos ilegales o impropios.	Gerencias Áreas	Existen canales adecuados de comunicación para el manejo de actos delicados.	2	1		2	
				2	Comité de cumplimiento		El control opera como está descrito pero con algunas observaciones
				3			
4.17.5 La Gerencia hace seguimiento a si las acciones correctivas de las deficiencias comunicadas sobre el Sistema de Control Interno se han cumplido en el tiempo establecido.	Gerencia General	La gerencia monitorea las acciones correctivas, sin embargo son las gerencias de cada área la encargadas de su cumplimiento	2	1		2	
				2	Plan de Acción		El control opera como está descrito pero con algunas observaciones
				3			

Tabla 18

Aplicación de los 20 puntos del modelo COSO ERM 2017 Información, Comunicación y Reporte

INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y REPORTE							
La comunicación es el proceso continuo e iterativo de obtener información y compartirla en toda la entidad. La administración utiliza información relevante de fuentes internas y externas para apoyar la gestión de riesgos empresariales. La organización aprovecha los sistemas de información para capturar, procesar y administrar datos e información. Al utilizar la información que se aplica a todos los componentes, la organización informa sobre el riesgo, la cultura y el rendimiento.							
Principio 18: Apalanca información y tecnología	RESPUESTA DEL ÁREA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		EVIDENCIA DE AUDITORIA	
	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instr uctivo <i>(Nombre del documento; numeral/literal de la actividad)</i>		Funcionando (1/2/3)
5.18.1 La información acerca de los objetivos de la entidad se comunica y se resume de tal forma que la dirección y demás personal entienden los objetivos y su papel en su consecución.	Gerencias de Áreas	La información se la comunica de manera general y no se enfatiza por parte de la alta dirección hacia los colaboradores ni divulgan los objetivos.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			
5.18.2 Se define que información es requerida en cada nivel de la entidad para soportar el funcionamiento del Sistema de Control Interno a través de los cinco componentes.	Gerencia de Sistemas	A pesar que no existe una comunicación enfocada en el riesgo, la información sí se la segregada para que llegue a los niveles adecuados de acuerdo nivel de accesibilidad.	2	1		2	El control opera como está descrito pero con algunas observaciones.
				2	Reporte de Información Financiera, reporte de comité de gerencia.		
				3			
5.18.3 La Administración considera un ámbito amplio de posibles eventos, actividades y fuentes de datos, disponible internamente como de fuentes externas confiables, y selecciona el más relevante y útil a la actual estructura organizativa, el modelo de negocio.	Gerencia de Sistemas	Existe un manejo adecuado de la información sensible, que se encuentra el sistema de la empresa, la misma que se encuentra protegida mediante protocolos de seguridad informativa.	2	1		2	El control opera como está descrito pero con algunas observaciones.
				2	Módulos de control y auditoría, niveles de accesos y seguridad.		
				3			
5.18.4 La Gerencia desarrolla e implementa actividades de control sobre la integridad o la entrada de datos en los sistemas de información y sobre la integridad y exactitud de procesar dicha información.	Gerencia de Sistemas	Le ingreso de datos al sistema de la compañía cumple con protocolos de seguridad, y perfilamiento de accesos de usuarios de acuerdo a su cargo y nivel de autoridad.	2	1		2	El control opera como está descrito pero con algunas observaciones.
				2	Módulos de control y auditoría, niveles de accesos y seguridad, perfilamiento de usuarios.		
				3			
5.18.5 Se establecen políticas de gestión de la información con la clara responsabilidad y rendición de cuentas de la calidad de la información. Estas políticas abordan las expectativas de gobierno de los datos, su categoría o clase de datos, y se asignan los requisitos para su entrega física el almacenamiento, la seguridad y privacidad.	Gerencia de Sistemas	Existe módulos de auditoría del sistema para el control del procesos de sistemas y su operación, se aplican procedimientos de control, cuenta con nivel adecuado de control la seguridad física de los equipos y también con un nivel adecuado de privacidad y respaldos.	2	1		2	El control opera como está descrito pero con algunas observaciones.
				2	Módulos de control y auditoría, niveles de accesos y seguridad, perfilamiento de usuarios.		
				3			

INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y REPORTE							
La comunicación es el proceso continuo e iterativo de obtener información y compartirla en toda la entidad. La administración utiliza información relevante de fuentes internas y externas para apoyar la gestión de riesgos empresariales. La organización aprovecha los sistemas de información para capturar, procesar y administrar datos e información. Al utilizar la información que se aplica a todos los componentes, la organización informa sobre el riesgo, la cultura y el rendimiento.							
Principio 19: Comunica información de Riesgo	RESPUESTA DEL ÁREA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		EVIDENCIA DE AUDITORIA	
	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instr uctivo <i>(Nombre del documento; numeral/literal de la actividad)</i>		Funcionando (1/2/3)
5.19.1 Se realiza un balance entre los beneficios y los costos de obtener y administrar la información de acuerdo a las necesidades de la entidad.	Gerencia Financiera	No se realiza este análisis, para determinar estos resultados.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			
5.19.2 La organización establece e implementa políticas y procedimientos que facilitan una comunicación interna efectiva, esto incluye comunicaciones sobre autorizaciones individuales, responsabilidades y estándares de conducta alrededor de la entidad.	Gerencias de Áreas	No existe implementado políticas ni procedimientos, para el manejo de la comunicación, se difunden campañas de comunicación de manera general sobre temas diversos.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			
5.19.3 La Gerencia comunica los objetivos de la entidad claramente alrededor de la organización, incluyendo a gerentes y trabajadores, y da a entender sus roles individuales en la organización, sus niveles de autoridad y sus responsabilidades funcionales.	Gerente/General/Ge rencias de Áreas	Los objetivos son comunicados únicamente a la áreas directivas de la compañía, sin que se transmitan de forma directa a los demás colaboradores, se transmiten por cada área de manera específica, sin consolidarla dentro de los objetivos estratégicos como un todo.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			
5.19.4 Todo el personal recibe un mensaje claro de la Presidencia, de que sus responsabilidades de control interno deben ser tomados seriamente.	Gerente General	No existe este tipo de comunicaciones por parte del gerente general.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			
5.19.5 Los miembros de la Junta Directiva tienen acceso a comunicarse directamente con los empleados, incluyendo a la auditoría interna, sin la interferencia de la Gerencia.	Gerente General/Directorio	No existe este protocolo de comunicación dentro de la empresa.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			

INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y REPORTE							
La comunicación es el proceso continuo e iterativo de obtener información y compartirla en toda la entidad. La administración utiliza información relevante de fuentes internas y externas para apoyar la gestión de riesgos empresariales. La organización aprovecha los sistemas de información para capturar, procesar y administrar datos e información. Al utilizar la información que se aplica a todos los componentes, la organización informa sobre el riesgo, la cultura y el rendimiento.							
Principio 20: Informa sobre riesgo, cultura y desempeño.	RESPUESTA DEL ÁREA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL		Funcionando (1/2/3)	EVIDENCIA DE AUDITORIA
	Nombre del Área / Cargo Responsable	Explicación amplia de cómo la Entidad está dando respuesta al requerimiento		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo <i>(Nombre del documento; numeral/literal de la actividad)</i>		Referencie el papel de trabajo de la evidencia de auditoría, para respaldar la calificación por parte del Auditor.
5.20.1 Existen canales de información para la denuncia anónima o confidencial de actos impropios y se da a entender a los empleados cómo estos canales funcionan, cómo deben ser utilizados, y cómo van a ser protegidos para tener la confianza para utilizarlos.	Gerencias de Recursos Humanos	No existe una política definida para la canalización de denuncia anónimas, por lo que los colaboradores no manejan este proceso para realizar denuncias y utilizan canales como jefes directos o correos internos, sin que se realice denuncias de manera formal o anónima.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			
5.20.2 Existen políticas y procedimientos que requieran que toda la comunicación a través de estos canales sea evaluada, priorizada, e investigada, y que hay un responsable específico de	Gerencias de Áreas	La comunicación se la realiza de manera entre las áreas que tienen relación entre el tema tratado y no hay responsables específicos.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			
5.20.3 Se realizan evaluaciones periódicas sobre la efectividad de las comunicaciones que ayuden a retroalimentar los métodos que están siendo utilizados.	Gerencias de Áreas	No se realizan evaluaciones periódicas sobre la efectividad de las comunicaciones.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			
5.20.4 Se refuerza de manera consistente los mensajes sobre las responsabilidades de Control Interno.	Gerencia Financiera	No existe un refuerzo en los mensajes relacionados con temas de control interno.	1	1	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	1	El control no opera como está descrito
				2			
				3			

Diseño de la Política de Crédito Directo Basado en COSO ERM 2017 para la Automotores Continental S.A.

A continuación, se presenta una síntesis de la aplicación de los 20 puntos correspondientes a los 5 componentes del marco COSO ERM 2017, descritos en las matrices antes señaladas, en las cuales se analizaron de forma específica los aspectos relacionados al proceso de cartera.

Componentes:

1. Gobierno y Cultura

Objetivos Estratégicos

La Dirección de la compañía decide replantear sus objetivos estratégicos, misión y visión, basados en el modelo COSO ERM 2017

Políticas de Crédito

Las políticas de crédito se enfocan en los objetivos estratégicos, basados en la administración del riesgo, según el modelo COSO ERM 2017.

Responsabilidades de la administración

La Dirección de la compañía se compromete a participar y liderar las acciones que permitan implementar una cultura organizacional enfocada en la administración del riesgo

2. Estrategia y establecimiento de objetivos

Definición del apetito de riesgo crediticio

La compañía define que su apetito de riesgo crediticio es un riesgo nivel moderado, para lo cual define todos los riesgos asociados al manejo de los activos financieros de la compañía.

Tolerancia al Riesgo

La métrica de tolerancia al riesgo, se define en relación con la variación entre los resultados estimados, para lo cual la empresa los define en una tolerancia baja en la variación de resultados.

Capacidad al riesgo

Es el nivel máximo de riesgo que la empresa está dispuesto a asumir, considerando todos los factores de riesgo, asociados al riesgo crediticio.

3. Desempeño

Colocación del Crédito Directo por Línea de Negocio

Para la colocación de crédito directo, la compañía no validará cupos por línea de negocio, sino lo hará en función del perfil del cliente, basado en la calificación crediticia.

Cupos por agencia

Los cupos por agencias se asignan, en función de la rentabilidad obtenida por las ventas y los indicadores de los activos financieros.

Definición de tipos de riesgos por tipos de negocios

Se evaluarán los riesgos, dependiendo los tipos de negocio de la empresa, definiendo un inventario de riesgos y definiendo su probabilidad e impacto sobre el funcionamiento del modelo crédito directo

4. Evaluación y Revisión

Evaluación de procesos de riesgo crediticio

Se realizarán evaluaciones periódicas y recurrentes a los dueños de los procesos para verificar su cumplimiento.

Documentación soporte del proceso de crédito

Se mantendrá un control sobre el adecuado flujo de documentos que se necesitan para implementación del otorgamiento de crédito directo.

Evaluaciones con informaciones internas y externas

Se avalúan las denuncias internas y externas, y los errores operativos, sobre incumplimientos en los procesos de aplicación de las políticas crediticias.

5. Información, comunicación y reporte

Comunicación de objetivos y estrategias

La Dirección, se compromete a comunicar de manera clara y oportunidad a los colaboradores los objetivos y estrategias de la compañía.

Integridad y custodia de la información

El área de sistemas, garantiza los controles sobre la custodia de la información y también debe garantizar su integridad y veracidad.

Utilización de los canales de comunicación

Las gerencias de área, utilizan los canales adecuados para informar de una manera detallada a cada colaborador, los objetivos específicos de área y su participación de cada de uno de ellos y la consecución de los mismos.

Como soporte para el diseño de la aplicación adjuntamos Anexo 1 (Diseño de la Política de Crédito Directo Basado en COSO ERM 2017)

Tabla 19

Diseño de la Política de Crédito Directo Basado en COSO ERM 2017

Diseño de la Política de Crédito Directo Basado en COSO ERM 2017				
Gobierno y Cultura	Estrategia y establecimiento de objetivos	Desempeño	Evaluación y Revisión	Información, comunicación y reporte
Objetivos Estratégicos	Definición del apetito de riesgo crediticio	Colocación del Crédito Directo por Línea de Negocio	Evaluación de procesos de riesgo crediticio	Comunicación de objetivos y estrategias
La Dirección de la compañía decide replantear sus objetivos estratégicos, misión y visión, basados en el modelo COSO ERM 2017	La compañía define que su apetito de riesgo crediticio es un riesgo moderado, para lo cual define todos los riesgos asociados al manejo de los activos financieros de la compañía.	Para la colocación de crédito directo, la compañía no validará cupos por línea de negocio, sino lo hará en función del perfil del cliente, basado en la calificación crediticia.	Se realizarán evaluaciones periódicas y recurrentes a los dueños de los procesos para verificar su cumplimiento.	La Dirección, se compromete a comunicar de manera clara y oportuna a los colaboradores los objetivos y estrategias de la compañía.
Políticas de Crédito	Tolerancia al Riesgo	Cupos por agencia	Documentación soporte del proceso de crédito	Integridad y custodia de la información
Las políticas de crédito se enfocan en los objetivos estratégicos, basados en la administración del riesgo, según el modelo COSO ERM 2017	La métrica de tolerancia al riesgo, se define en relación con la variación entre los resultados estimados, para lo cual la empresa los define en un tolerancia baja en la variación de resultados.	Los cupos por agencias se asignan, en función de la rentabilidad obtenida por las ventas y los indicadores de los activos financieros.	Se mantendrá un control sobre el adecuado flujo de documentos que se necesitan para implementación del otorgamiento de crédito directo.	El área de sistemas, garantiza los controles sobre la custodia de la información y también debe garantizar su integridad y veracidad.
Responsabilidades de la administración	Capacidad al riesgo	Definición de tipos de riesgos por tipos de negocios	Evaluaciones con informaciones internas y externas	Utilización de los canales de comunicación

Diseño de la Política de Crédito Directo Basado en COSO ERM 2017				
Gobierno y Cultura	Estrategia y establecimiento de objetivos	Desempeño	Evaluación y Revisión	Información, comunicación y reporte
La Dirección de la compañía se compromete a participar y liderar la acciones que permitan implementar una cultura organizacional enfocada en la administración del riesgo	Es el nivel máximo de riesgo que la empresa está dispuesto a asumir, considerando todos los factores de riesgo, asociados al riesgo crediticio.	Se evaluarán los riesgos, dependiendo los tipos de negocio de la empresa, definiendo un inventario de riesgos y definiendo su probabilidad e impacto sobre el funcionamiento del modelos crédito directo	Se avalúan las denuncias internas y externas, y los errores operativos, sobre incumplimientos en los procesos de aplicación de las políticas crediticia.	Las gerencias de área, utilizan los canales adecuados para informar de una manera detallada a cada colaborador, los objetivos específicos de área y su participación de cada de uno de ellos y la consecución de los mismos.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Del estudio realizado a la estructura organizacional, se pudo determinar que el análisis de los riesgos internos, son efectuados por los gerentes de área de la empresa, sin que exista un responsable de procesar y evaluar el impacto que tendrían los mismos en la operación de Automotores Continental.
- Del análisis del proceso implantado para el manejo de crédito directo de la empresa Automotores Continental, se pudo determinar que cumple con lo establecido en el marco COSO ERM 2017.
- El proceso establecido para la gestión del crédito directo, no se encuentra debidamente enfocado en una administración de riesgos, ocasionando que quienes participan en el proceso, no evalúen el nivel de riesgo aceptable que puede tolerar la empresa.

- Los resultados que se obtienen con el manejo actual de la política de crédito directo evidencian un incremento de la morosidad de cartera y de las provisiones para cartera incobrable, ocasionado por lo tanto un aumento en los gastos de cobranzas, legales y administrativos, lo que incide en la rentabilidad de la empresa.

Recomendaciones

- Analizar la posibilidad de crear dentro de la estructura organizacional, una gerencia de riesgos, que tendrá como responsabilidad el identificar, evaluar y proponer respuestas a los riesgos internos y externos, los mismos que serán informados mediante un informe consolidado a la Gerencia General y la Junta General de Accionistas, para la toma de decisiones oportunas y efectivas, que permitan la continuidad de las operaciones de Automotores Continental.
- Adaptar el proceso de crédito directo con el que actualmente cuenta la empresa, al modelo COSO ERM 2017.
- Definir los riesgos relacionados con el proceso de cartera, a través de la aplicación de la metodología basada en el marco COSO ERM 2017.
- Establecer mediante la aplicación del marco COSO ERM 2017, políticas y procedimientos eficientes y efectivos que permitan mejorar la recuperación del crédito directo y contribuyan a la disminución de los gastos de cobranzas de o, para alcanzar los índices de rentabilidad planteados por la organización.

Lista de Referencias

- (COSO), E. C. (6 de septiembre de 2017). El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) . Recuperado el octubre de 31 de 2017, de <https://www.coso.org/>
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE. (2014). Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE. Obtenido de http://aeade.net/web/images/stories/mayo/ANUARIO_2014.pdf
- Estupiñan, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2015.
- Hernández, & Maquilón. (2010). *El proceso de la investigación*. Murcia.
- Hernandez, Fernandez, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Ramón. (2013). *Auditoría interna*. México: Pearson Educación.
- Sandoval, H. (2012). *Introducción a la Auditoría*. México: Red Tercer Milenio.
- Santillana González , J. R. (2013). *Auditoría Interna*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V