



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

Administración de riesgos empresariales basados en el método RISICAR aplicado a Cartera
en la “**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ERCO LTDA**”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

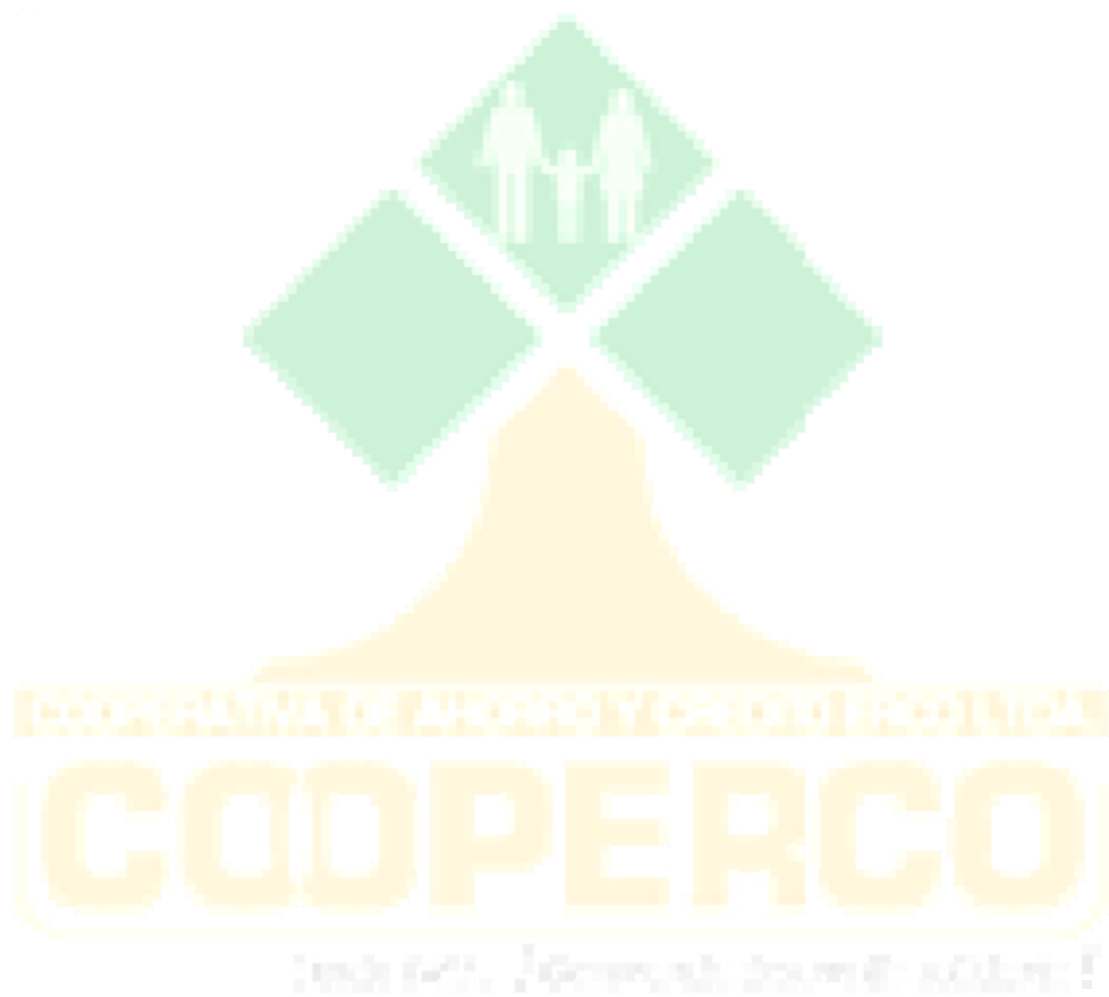
Autor:

Tania P. Calle U.

Director: Econ. CPA Teodoro Cubero Abril, MST

Cuenca - Ecuador

2009



DEDICATORIA

A Dios ya que sin Él nada podemos lograr. Dios es quien nos concede el don de la vida y nos ofrece lo necesario para lograr lo que nos trazamos.

A mi familia, de manera especial a mis padres quienes con comprensión, apoyo y sacrificios se convirtieron en fuerzas y esperanzas de felicidad, a mi primo Darío quien con sus palabras de aliento siempre estuvo ahí, para animarme y yo poder continuar.

Al personal docente, por haber cumplido con su misión de impartir y compartir sus conocimientos para formar nuevos profesionales.



AGRADECIMIENTO

Culminar una etapa de nuestra formación profesional genera sentimientos de satisfacción personal y de gratitud a la entidad que me acogió, así como hacia nuestros maestros y personas que, de una u otra manera, nos han encaminado hacia la meta, por ello agradezco de manera especial al Economista Teodoro Cubero quien con sus conocimientos me ha guiado en la elaboración de esta monografía.

Además, consignamos nuestro testimonio de profundo reconocimiento a la Universidad del Azuay, especialmente a la Facultad de Ciencias de la Administración, con cuya orientación a más de cumplir un requisito académico, creemos haber aportado algo de utilidad a la “COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ERCO LTDA”, cuya trayectoria y experiencias han enriquecido nuestros conocimientos.

De manera especial agradezco el apoyo y la ayuda de mi prima Andrea Ruilova y mi Tío Freddy por haber contribuido en el desarrollo de este trabajo.

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	1
CAPITULO I	3
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	3
Introducción.	3
1.1 Descripción de la empresa	3
1.2 Visión y Misión	4
1.3 Objetivos de la empresa	4
1.3.1 Objetivos Institucionales	5
1.3.2 Objetivos de Mercado	5
1.3.3 Objetivos Financieros	5
1.3.4 Objetivos Organización, Procesos y Tecnología	5
1.3.5 Objetivos de Talento Humano	6
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	6
1.4 ESTRATEGIAS: FODA	10
1.4.1 Fortalezas	10
1.4.2 Debilidades	10
1.4.3 Oportunidades	11
1.4.4 Amenazas	11
1.5 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	12
1.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	113
1.5.2 La rivalidad entre los competidores	13
1.5.3 Poder de negociación de los proveedores	13
1.5.4 Poder de negociación de los clientes	13
1.5.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	114
1.6. CADENA DE VALOR	16
1.6.1 Actividades primarias	16
1.6.2 Actividades de apoyo	17

1.6.3 El marco de la cadena de valor	17
1.6.4 Valores	18
1.7 Estructura Organizacional	19
1.8 Estructura económica y financiera	20
CAPITULO II	30
2.1 Introducción	30
2.2 Conceptos Básicos del Enfoque “COSO ERM”	30
2.2.1 Antecedentes del COSO.	30
2.2.2 Control Interno Coso	31
2.2.3 Componentes de control de los recursos y los riesgos – Ecuador (CORRE).	31
2.2.4 Ambiente Interno	32
2.2.5 Establecimiento de Objetivos	34
2.2.6 Identificación de Eventos	35
2.2.7 Evaluación de Riesgos	35
2.2.8 Respuesta al Riesgo	35
2.2.9 Actividades de Control	36
2.2.10 Información y Comunicación	36
2.3 El Riesgo.- Definiciones	38
2.4 Tipos de Riesgo.	39
2.4.1 Riesgos del Entorno	39
2.4.2 Riesgos Generados en la empresa	39
2.5. Administración de Riesgos.	39
2.6 Método Risicar.	40
2.6.1 Identificación de los riesgos	40
2.6.2 Calificación de los riesgos	40
2.6.3 Evaluación del Riesgo	41
2.6.4 Diseño y medidas de tratamiento	41
2.6.5 Implementación de medidas de tratamiento	43
2.6.6 Monitoreo y Evaluación	44
2.6.7 Matriz del mapa de riesgos	44

CAPITULO III	45
3. APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR AL AREA DE CARTERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ERCO LTDA.	45
3.1 Introducción.	45
3.2 Identificación del riesgo en el proceso de cartera.	47
3.2.1 Identificación de los riesgos en el área de Gestión Financiera.	47
3.3 Elaboración de tablas para la calificación de los riesgos en el proceso de cartera	51
3.4 Calificación y evaluación de los riesgos en las actividades del proceso de cartera	53
3.5 Elaboración de la matriz de respuesta ante los riesgos.	54
3.6 Diseño de medidas de tratamiento para la matriz de respuesta ante los riesgos.	55
3.7 Fijación de las medidas de control.	55
3.8 Fijación de las medidas de financiamiento.-	56
3.9 Asignación de las medidas de control y financiamiento en la matriz de respuesta ante los riesgos.	56
3.10 Elaboración de mapas de riesgo en el proceso de cartera.	60
CAPITULO IV	64
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
4.1 Conclusiones.	64
4.2 Recomendaciones.	65
BIBLIOGRAFIA	66
GLOSARIO	67
ANEXOS	70

INDICE DE GRÁFICOS

CAPITULO I	3
1.5 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	12
Gráfico No. 1	162
1.6. CADENA DE VALOR	16
Gráfico No. 2	16
1.7 Estructura Organizacional	19
Gráfico No. 3	16
1.8 Estructura económica y financiera	20
Cuadro No. 1	25
Cuadro No. 2	26
Cuadro No. 3	27
Cuadro No. 4	28
CAPITULO II	30
2.2.3 Componentes de control de los recursos y los riesgos – Ecuador (CORRE).	31
Gráfico No. 4	31
2.2.4 Ambiente Interno	32
Gráfico No. 5	32
2.2.5 Establecimiento de objetivos	35
Cuadro No. 5	34
2.2.10 Información y Comunicación	36
Gráfico No. 6	37
2.6.1 Identificación de los riesgos	40
Cuadro No. 6	40
2.6.2 Calificación de los riesgos	41
Cuadro No. 7	41
2.6.2.1. Frecuencia	43
Cuadro No. 8	41
2.6.3 Evaluación del Riesgo	41
Cuadro No. 9	41
2.6.4 Diseño y medidas de tratamiento	41

Cuadro No. 10 _____	42
2.6.5.2 Diseño de controles _____	41
Cuadro No. 11 _____	43
2.6.7 Matriz del mapa de riesgos _____	41
Cuadro No. 12 _____	44
CAPITULO III _____	30
3.2.1 Identificación de los riesgos en el área de Gestión Financiera. _____	47
3.2.1.1 Definición, descripción, agente generador, causas y efectos _____	47
Cuadro No. 13 _____	48
Cuadro No. 14 _____	49
Cuadro No. 15 _____	50
3.3 Elaboración de tablas para la calificación de los riesgos en el proceso de cartera _____	51
3.3.1 Tabla de calificación de frecuencia _____	53
Cuadro No. 16 _____	51
3.3.2 Tabla de calificación de impacto _____	51
Cuadro No. 17 _____	51
Cuadro No. 18 _____	51
3.3.3 Matriz de evaluación de los riesgos _____	53
Cuadro No. 19 _____	52
Cuadro No. 20 _____	52
3.4 Calificación y evaluación de los riesgos en las actividades del proceso de cartera _____	53
3.4.1 Calificación y evaluación de los riesgos en seguimiento del deudor y garante durante los primeros 15 días de mora _____	53
Cuadro No. 21 _____	53
3.4.2 Calificación y evaluación de los riesgos en el envío de la primera y segunda notificación tanto al deudor como al garante teniendo 72 horas después de recibida para cancelar _____	53
Cuadro No. 22 _____	53
3.4.3 Calificación y evaluación de los riesgos en el envío de la tercera y última notificación por vía legal y demanda _____	53
Cuadro No. 23 _____	53
3.5 Elaboración de la matriz de respuesta ante los riesgos. _____	54
Cuadro No. 24 _____	54
3.6 Diseño de medidas de tratamiento para la matriz de respuesta ante los riesgos. _	55

3.6.1	Diseño de medidas de tratamiento para los riesgos de la actividad seguimiento del deudor y garante durante los primeros 15 días de mora	53
	Cuadro No. 25	57
3.6.2	Diseño de medidas de tratamiento para los riesgos de la actividad envío de la primera y segunda notificación tanto al deudor como al garante teniendo 72 horas después de recibida para cancelar	53
	Cuadro No. 26	58
3.6.3	Diseño de medidas de tratamiento para los riesgos de la actividad envío de la tercera y última notificación por vía legal y demanda	53
	Cuadro No. 27	59
3.10	Elaboración de mapas de riesgo en el proceso de cartera.	60
3.10.1	Elaboración de mapa de riesgos para la actividad seguimiento del deudor y garante durante los primeros 15 días de mora	61
	Cuadro No. 28	61
3.10.2	Elaboración de mapa de riesgos para la actividad envío de la primera y segunda notificación tanto al deudor como al garante teniendo 72 horas después de recibida para cancelar	62
	Cuadro No. 29	62
3.10.3	Elaboración de mapa de riesgos para la actividad envío de la tercera y última notificación por vía legal y demanda	53
	Cuadro No. 30	63



RESUMEN

El Análisis de Riesgos en una empresa, es un proceso imprescindible al emprender cualquier tipo de negocio, por lo que se debe establecer estrategias y planes de desarrollo para evaluar la gestión, encontrar un equilibrio en el manejo de los riesgos para así, permanecer y crecer de acuerdo con sus expectativas.

La aplicación del Método Risicar nos permite identificar, calificar y evaluar el riesgo que existen en una empresa o que pudieran ocurrir, para de esta manera proponer medidas de tratamiento que ayuden a evitar que los riesgos se materialicen y así tratar de evitar pérdidas económicas, deterioro de imagen, o de recurso humano.



ABSTRACT



ABSTRACT

Risk analysis is an inescapable process for a company starting up any type of business as you must establish strategies and development plans to evaluate the management and find equilibrium in the management of risks in order to stay in the market and grow according to the company's expectations.

The application of the RISICAR method allows us to identify, qualify, and evaluate the risks that exist, or could arise, in a company in order to propose remedial measures that help to avoid the manifestation of risks and thus avoid financial losses, image or human resource deterioration.

COOPERCO

(1992-1993-1994-1995)

INTRODUCCIÓN

Las empresas por la naturaleza de las operaciones que realizan y los servicios que prestan a sus clientes, están expuestos a diferentes riesgos que las organizaciones deben saber manejar para evitar que afecten el cumplimiento de sus propósitos institucionales.

Las empresas que logren encontrar un equilibrio en el manejo de los riesgos podrán, con mayor éxito, permanecer y crecer de acuerdo con sus expectativas; podrán evitar sorpresas negativas y estarán preparadas, para actuar en forma acertada al afrontar situaciones de este tipo, de tal manera que al momento de que se llegara a materializar un riesgo, no implique pérdidas económicas, físicas o lesiones humanas.

Por tanto la administración de riesgos se ha convertido en la actualidad en un proceso indispensable al emprender cualquier tipo de negocio, por lo que se debe establecer estrategias y planes de desarrollo para evaluar la gestión, por lo que, en este trabajo hemos aplicado estos conocimientos, para identificar, calificar, evaluar los riesgos en el área de cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ERCO Ltda. y desarrollar medidas de tratamiento, para evitar que cada uno de los riesgos encontrados se materialicen y así evitar cualquier tipo de pérdidas.

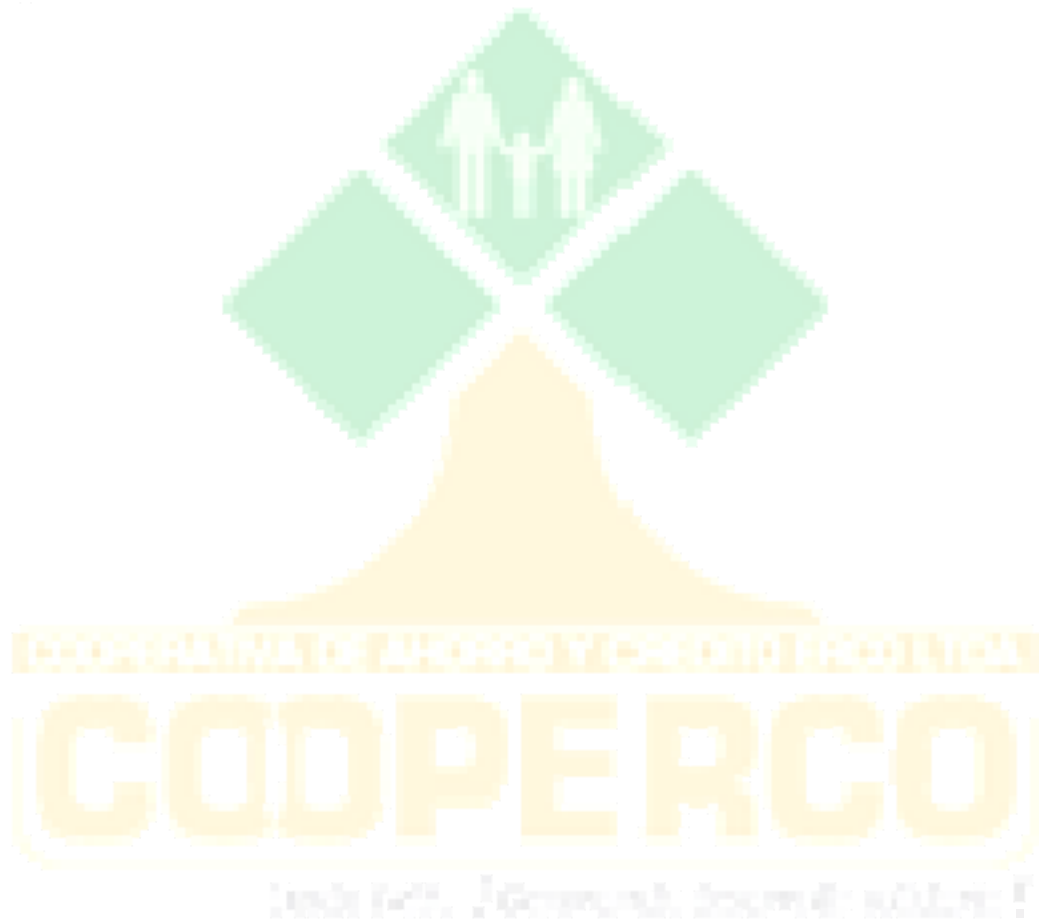
La **Cooperativa de Ahorro y Crédito ERCO Ltda.**, es una Institución con gran trayectoria transparente en el mercado, su crecimiento se confirma todos los días con una visión amplia, en búsqueda constante de nuevos horizontes hacia la satisfacción de la sociedad.

Siendo el propósito de este trabajo de investigación una propuesta de mejora, de fortalecer la gestión empresarial, aplicando para su evaluación las herramientas establecidas en la Administración de Riesgos en el Método Risicar lo que constituirá un aporte importante para el fortalecimiento para la empresa.

Esta monografía consta de cuatro capítulos, en el primer capítulo se indica las generalidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ERCO Ltda., su estructura organizacional y económica, en el segundo capítulo, se indica los antecedentes del COSO ERM, cuyos objetivos específicos pretenden ampliar nuestras ideas en esta área para de esta manera tener una visión clara de que es el riesgo y sus componentes; así también conocer que nos revela el Método Risicar, en el tercer capítulo se realiza la Aplicación de la Administración de Riesgos basado en el Método Risicar de

la Cooperativa de Ahorro y Crédito ERCO Ltda., a Cartera, en el cuarto capítulo se señala las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis del Método Risicar en la empresa.

La bibliografía en la que se fundamenta esta investigación, es de carácter actualizado con un enfoque integral, buscando establecer las mejores prácticas empresariales de la Administración de Riesgos, que garantice el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ERCO Ltda., esta se realizó a través de libros, textos, entrevistas al personal de la empresa, observaciones, revisión de documentos y publicaciones.



CAPITULO I

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Introducción.

En este primer capítulo analizamos las principales características de la empresa, su inicio, trayectoria en el mercader, políticas y procedimientos que emplea, así como, su estructura organizacional y económica, por ello este capítulo será la base para el desarrollo de los siguientes capítulos.

1.1 Descripción de la empresa

La **Cooperativa de Ahorro y Crédito ERCO Ltda.**, es una Institución con gran trayectoria transparente en el mercado, su crecimiento se confirma todos los días con una visión amplia, en búsqueda constante de nuevos horizontes hacia la satisfacción de la sociedad.

A finales de la primera década de los años 60, cuando el movimiento cooperativo en todo el país comienza a tomar fuerza, un grupo visionario de 27 trabajadores de la Compañía Ecuatoriana de Caucho “ERCO”, tomaron la decisión de juntar sus ideas, para comenzar a edificar sus aspiraciones financieras, que en aquel entonces eran necesidades que no podían ser satisfechas por el sistema financiero existente, pues, estas entidades estaban dirigidas a satisfacer las necesidades de ciertos sectores privilegiados del país.

Es así como un 21 de octubre de 1964 se funda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” Limitada en la ciudad de Cuenca y el 18 de Noviembre de 1965 se aprueban sus estatutos y se inscribe en el Registro General de Cooperativas con el número de orden 1442.

Este logro es ya un ejemplo de actitud y perseverancia de parte de sus fundadores, que partiendo de cuatro principios fundamentales como: LIBERTAD, VOLUNTARIEDAD, DEMOCRACIA Y EL CAPITAL AL SERVICIO DEL HOMBRE, se toma conciencia de los problemas y comienzan a trabajar de manera solidaria, con el fin de que sus necesidades financieras sean cubiertas de manera ágil, oportuna y eficiente.

La Cooperativa inicia con directivos comprometidos con la Institución y comienza a realizar sus primeras operaciones en uno de los locales de la Compañía Ecuatoriana de Caucho (Llantera) cedido para el efecto, y es así, como año tras año rompiendo limitaciones económicas, políticas y sociales, nuestra Institución se va abriendo camino en pos de su fortalecimiento, creando oportunidades a sus socios tanto en el ahorro como en el crédito.

En la actualidad cuenta con seis oficinas ubicadas en zonas estratégicas del sector rural y urbano marginal; aproximadamente el 70% de los socios están vinculados a diferentes actividades micro productivas

1.2 Visión y Misión

En el año 2013 la Cooperativa de Ahorro y Crédito ERCO Ltda. es una institución sólida, confiable y reconocida dentro del mercado financiero solidario de la región sur del país; ofrece servicios financieros y no financieros de calidad, apoyando de manera oportuna al desarrollo socio-económico de sus socios; cuenta con un equipo directivo y de colaboradores calificados y comprometidos; y, está respaldada en una estructura organizacional y tecnológica adecuada y eficiente.

Misión,

Brindar Servicios Financieros competitivos y de calidad de manera oportuna, con productos innovadores, a través de una atención personalizada, aportando de manera solidaria al desarrollo de nuestros socios y la comunidad.

1.3 Objetivos de la empresa

Nos hemos propuesto reforzar sobre la práctica cotidiana de ciertos objetivos, los cuales constituyen los principios de vida que guiarán nuestras acciones. El propósito de hacerlos explícitos es ayudar a comprender cuáles son los requerimientos que presenta la convivencia, cuál la creencia fundamental que los sustenta y cuáles estándares deberán tener cada una de las personas que conformamos la Cooperativa de Ahorro y Crédito ERCO Ltda., para con su discernimiento, guiar nuestra conducta y tomar decisiones coherentes con estas normas trascendentales.

1.3.1 Objetivos Institucionales

1.3.1.1Objetivos Financieros

- Incrementar y Mantener la Solvencia Patrimonial e Institucional.
- Incrementar y Mantener la Generación de Excedentes y de Rentabilidad Institucional.

1.3.1.2Responsabilidad Social

- Potenciar el desarrollo socio-económico de los socios a través de productos financieros con condiciones que cubran todas sus necesidades financieras logrando; i) Satisfacción de socios; y, ii) Impacto de los servicios financieros

1.3.2 Objetivos de Mercado

- Incrementar la participación de mercado en captaciones y colocaciones.
- Desarrollar y posicionar imagen de marca COOPERCO Ltda. como una Cooperativa caracterizada por sus atractivas tasas en ahorro y crédito; por no tener costos atados a los servicios financieros; y, por la calidad en la atención percibida por el cliente.
- Conocer las demandas y expectativas de los socios y las condiciones competitivas de la competencia.

1.3.3 Objetivos Financieros

- Minimizar el Riesgo de Mercado y liquidez
- Propiciar un Crecimiento Apalancado con Recursos Externos
- Minimizar el Riesgo de Crédito e incrementar la productividad de la cartera y los activos

1.3.4 Objetivos Organización, Procesos y Tecnología

- Contar con una Estructura Organizacional Flexible
- Aumentar la eficiencia Institucional y Minimizar el Riesgo Operativo

- Mantener un Buen Gobierno Corporativo
- Desarrollar y Mantener la Tecnología de Información y Comunicación Adecuada al Tamaño y Realidad de la Cooperativa

1.3.5 Objetivos de Talento Humano

- Contar Con y Mantener Talento Humano Capacitado, Calificado, Productivo y Motivado

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica	Responsables
Institucional	Incrementar y mantener la Solvencia Patrimonial e Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con la política de capitalización de utilidades. • Impulsar la reactivación de socios actuales y la inclusión de socios nuevos. • Aumentar la participación de los activos productivos de la cooperativa en el total de activos. 	Consejo de Administración Gerencia General Áreas Operativas
	Incrementar y Mantener la Generación de Excedentes y de Rentabilidad Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y controlar políticas institucionales de eficiencia y minimización del gasto. • Incrementar la productividad de los activos institucionales. 	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia General Contabilidad Áreas Operativas
	Potenciar el desarrollo socio-económico de los socios a través de productos financieros con condiciones que cubran todas sus necesidades financieras.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e institucionalizar mecanismos de medición de satisfacción de socios y de impacto de los productos y servicios financieros. • Desarrollar e institucionalizar la presentación de un balance social de Responsabilidad Social Empresarial de la Cooperativa. • Implementar acciones de Responsabilidad Social Empresarial 	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia General
Mercado - Productos	Incrementar la participación de mercado en captaciones y colocaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar productos que agreguen valor a los socios y a la Cooperativa • Mantener las condiciones 	Gerencia General Mercadeo Negocios Áreas Operativas

		<p>financieras de los productos y servicios como una de las fuentes de ventaja competitiva de la Cooperativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la cobertura geográfica de la Cooperativa 	
		<ul style="list-style-type: none"> • 	
	Desarrollar y posicionar imagen de marca COOPERCO Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar e implementar estrategia de mercadeo • Desarrollar e implementar estrategia de comunicación al mercado • Implementar cultura de atención y servicio al cliente 	Gerencia General Mercadeo Negocios Áreas Operativas
	Conocer las demandas y expectativas de los socios y las condiciones competitivas de la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e implementar un sistema de información, interna y externa, para gestión de socios y clientes • Desarrollar, implementar y capacitar al talento humano en mecanismos rápidos de sondeo de necesidades del mercado • Desarrollar e implementar un sistema de información para monitoreo de la competencia 	Gerencia General Mercadeo Negocios Áreas Operativas
Financiera	Minimizar el riesgo de mercado y liquidez	<ul style="list-style-type: none"> • Definir e implementar políticas de liquidez e inversiones • Desarrollar e implementar herramienta de flujo de caja • Desarrollar y mantener planes de contingencia de riesgo de mercado y liquidez • Reducir y mantener la concentración de las captaciones en los 100 mayores depositantes 	Gerencia Finanzas Negocios
	Propiciar un Crecimiento Apalancado con Recursos Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar calificación de riesgo de la COAC • Identificar fuentes y condiciones de fondeo externo • Establecer alianzas estratégicas 	Consejo de Administración Gerencia Áreas operativas
	Minimizar el Riesgo de Crédito e incrementar la productividad de la cartera y los activos	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el porcentaje de cartera en riesgo y alcanzar un 100% de cobertura con provisiones • Evaluar y actualizar permanentemente la 	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia Negocios Áreas operativas

		<p>normatividad de crédito establecida en el Manual y Reglamento de crédito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la productividad del área de crédito • Reducir y posteriormente mantener la concentración de crédito en operaciones de montos superiores a US\$ 5,000. • Aumentar y mantener la participación de operaciones pequeñas (menores a US\$ 1,500) dentro de la cartera de crédito 	
Organización, Procesos y Tecnología	Contar con una Estructura Organizacional Flexible	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar diagnóstico y plan de mejoramiento de estructura organizacional • Implementar nueva estructura organizacional • Seguimiento y Evaluación de manual de organización y funciones 	Consejo de Administración Gerencia General Áreas operativas
	Aumentar la eficiencia Institucional y Minimizar el Riesgo Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar, Actualizar y Sistematizar la normatividad interna de la Cooperativa • Mantener los niveles de eficiencia operativa y aumentar los niveles de productividad del talento humano • Implementar sistema de mejoramiento continuo • Reforzar las políticas y actividades de control interno • Elaborar plan de contingencia de riesgo operativo 	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia General Áreas operativas
	Mantener un Buen Gobierno Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la representatividad de los socios en los Órganos de Gobierno • Implementar monitoreo y evaluación de roles y funciones de órganos de Gobierno Corporativo • Implementar procesos de información y comunicación interna 	Asamblea General Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia General Áreas operativas
	Desarrollar y Mantener la Tecnología de Información y Comunicación Adecuada al	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de necesidades de Software y hardware • Adquisición de Software y 	Consejo de Administración Gerencia General

	Tamaño y Realidad de la Cooperativa	hardware según requerimientos de la cooperativa	Área de sistemas
Talento Humano	Contar Con y Mantener Talento Humano Capacitado, Calificado, Productivo y Motivado	<ul style="list-style-type: none"> • Definición e implementación de Políticas de gestión del talento humano • Diseño e implementación de un sistema de gestión del talento humano por competencias • Contar con un software de apoyo para la gestión de talento humano • Diseñar e implementar un sistema de evaluación de personal por competencias • Diseñar e implementar un plan anual de capacitación del talento humano de la cooperativa • Definir e implementar políticas de comunicación interna • Identificación e implementación de canales adecuados de comunicación interna 	Consejo de Administración Gerencia General Área de talentos humanos



1.4 ESTRATEGIAS: FODA

1.4.1 FORTALEZAS

- Seguro de desgravamen y otros servicios al cliente
- Otros costos en ahorros
- Tasa de interés en ahorros y captaciones
- Tasa de interés en créditos
- Eficiencia Administrativa: Gastos de operación / activos totales
- Nivel de Patrimonio y cumplimiento de requerimientos
- Nivel y evolución de la liquidez
- Nivel de provisiones de cartera
- Sistema informático y comunicación
- Procesos de decisión oportunos
- Equipo informático
- Calificación del personal ejecutivo
- Calificación de los colaboradores
- Personal orientado en atención al cliente (interno y externo)
- Actitud hacia el cambio
- Responsabilidad y delegación

1.4.2 DEBILIDADES

- Segmentación y conocimiento de los / las clientes socios/as
- Diferenciación de productos según segmentos
- Lealtad de socios con la COAC
- Crecimiento de las captaciones
- Calidad de la cartera (nivel de cartera en riesgo)
- Spread (margen financiero)
- Crecimiento del activo y del pasivo
- Crecimiento de la cartera de crédito
- Organización general de la cooperativa
- Manual de procesos
- Gestión de la información: reportes, uso Sistema de Información Gerencial

- Normas y Reglamentos
- Planificación general: estratégica, operativa, financiera
- Representatividad de los socios en el consejo
- Gestión del personal (administración por objetivos-resultados)
- Política de comunicación-información interna
- Motivación
- Cultura de riesgo

1.4.3 OPORTUNIDADES

- Potencialidad del mercado actual
- Potencialidad de nuevos mercados
- Flujo de remesas
- Fondeo externo
- Sistemas de telecomunicaciones
- Nivel de legalización de tierras

1.4.4 AMENAZAS

- Competencia en el mercado financiero
- Marco Regulatorio y Supervisión del sector
- Nivel de seguridad
- Nivel promedio de ingresos de la población
- Desarrollo económico del mercado de intervención
- Situación macroeconómica/global de la economía y mercado
- Estructura y desarrollo del empleo

1.5 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El **Análisis Porter de las cinco fuerzas** es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las *5 fuerzas* que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria

¿COMO IDENTIFICAR RIESGOS DEL NEGOCIO CON LA CINCO FUERZAS DE PORTER?

Los riesgos del negocio se pueden generar en tres ambientes:

- 1) Ambiente externo de la organización
- 2) Ambiente de la industria de la organización
- 3) Ambiente interno de la organización

Adicionalmente, aprendimos la metodología para analizar el ambiente externo del cliente, mediante el análisis PESTA, que se refiere a entender como los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales, pueden generar riesgos de negocio con implicaciones significativas en los estados financieros. En este Boletín aprenderemos la metodología para identificar riesgos que se pueden generar en el ambiente de la industria de la organización.

Para analizar el ambiente de la industria de la organización, vamos a utilizar las Cinco Fuerzas de Porter, que se refiere a entender los factores que determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas y que pueden generar riesgos de negocio con implicaciones significativas en los estados financieros. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

Grafico No. 1



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

1.5.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La entrada de nuevos competidores genera disminución en las ventas e incremento de las devoluciones en ventas.

1.5.2. La rivalidad entre los competidores.

Cuando la rivalidad entre competidores es fuerte, nuestro cliente puede estar enfrentado a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos, generando ventas a pérdida.

1.5.3. Poder de negociación de los proveedores.

Cuando nuestro cliente depende de un solo proveedor este puede aprovechar esta situación para imponer sus condiciones (precio de compra, tamaño del pedido, forma de pago, calidad del producto, etc.), generando altos costos para nuestro cliente y por consiguiente la venta de productos a pérdida.

1.5.4. Poder de negociación de los clientes

Cuando nuestro cliente depende de pocos clientes o clientes grandes, estos pueden imponer sus condiciones (precio de venta, descuentos, devoluciones en ventas, servicios, forma de pago, calidad de los productos, etc), generando altos costos para nuestro cliente y por consiguiente la venta de productos a pérdida.

1.5.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

La entrada de productos sustitutos le puede generar a nuestro cliente la disminución en las ventas, el incremento de las devoluciones en ventas y en casos extremos problemas de negocio en marcha.

Ejemplo, las tiendas de música están amenazadas por la música que se adquiere en internet.

A continuación, presentamos algunos ejemplos para un mejor entendimiento. Los ejemplos aquí enunciados no pretenden abarcar todas las situaciones, simplemente queremos que sirvan de guía para facilitar la identificación de riesgos en el Ambiente de la industria de la organización.

Factor de riesgo	Riesgos de negocio	Implicaciones en los estados financieros
1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.	Pérdida de mercado por la entrada de un nuevo competidor.	Provisión de inventarios (No se vende se incrementa el inventario de lenta rotación, dañado u obsoleto) Provisión por devoluciones en ventas
2. La rivalidad entre los competidores.	Ventas a pérdida generadas por la guerra de precios.	Provisión de inventarios (costo o mercado el más bajo - A 31 de diciembre de 2008 existen \$100 en la cuenta de inventarios pero la compañía los vende en \$90, tiene que crear una provisión por \$10).
3. Poder de negociación de los	Costos altos del proveedor.	Provisión de inventarios (costo o mercado, el más

1.6. CADENA DE VALOR

Grafico No. 2



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor, añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo.

1.6.1 Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

1.6.2 Actividades de apoyo

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas **actividades secundarias**:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor.

1.6.3 El marco de la cadena de valor

La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de la empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

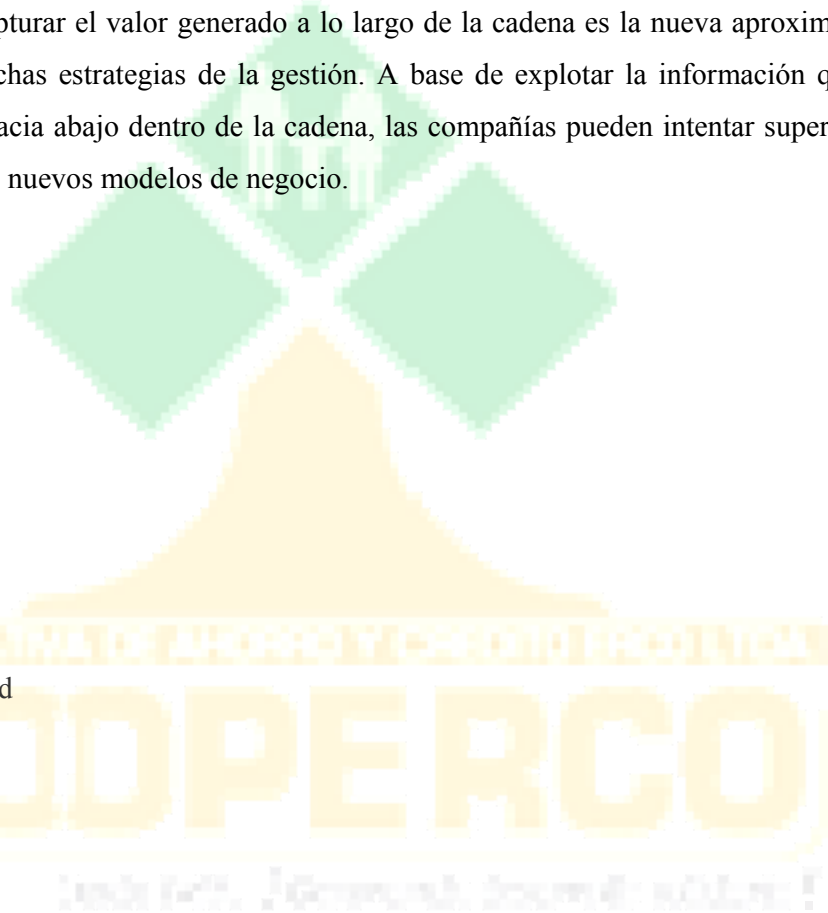
La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto introducido también por Michael Porter. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional. El concepto de

subcontratación, outsourcing o externalización, resulta también de los análisis de la cadena de valor.

El concepto ha sido extendido más allá de las organizaciones individuales. También puede ser aplicado al estudio de la cadena de suministro así como a redes de distribución. La puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor. Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global. Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchas estrategias de la gestión. A base de explotar la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio.

1.6.4 VALORES

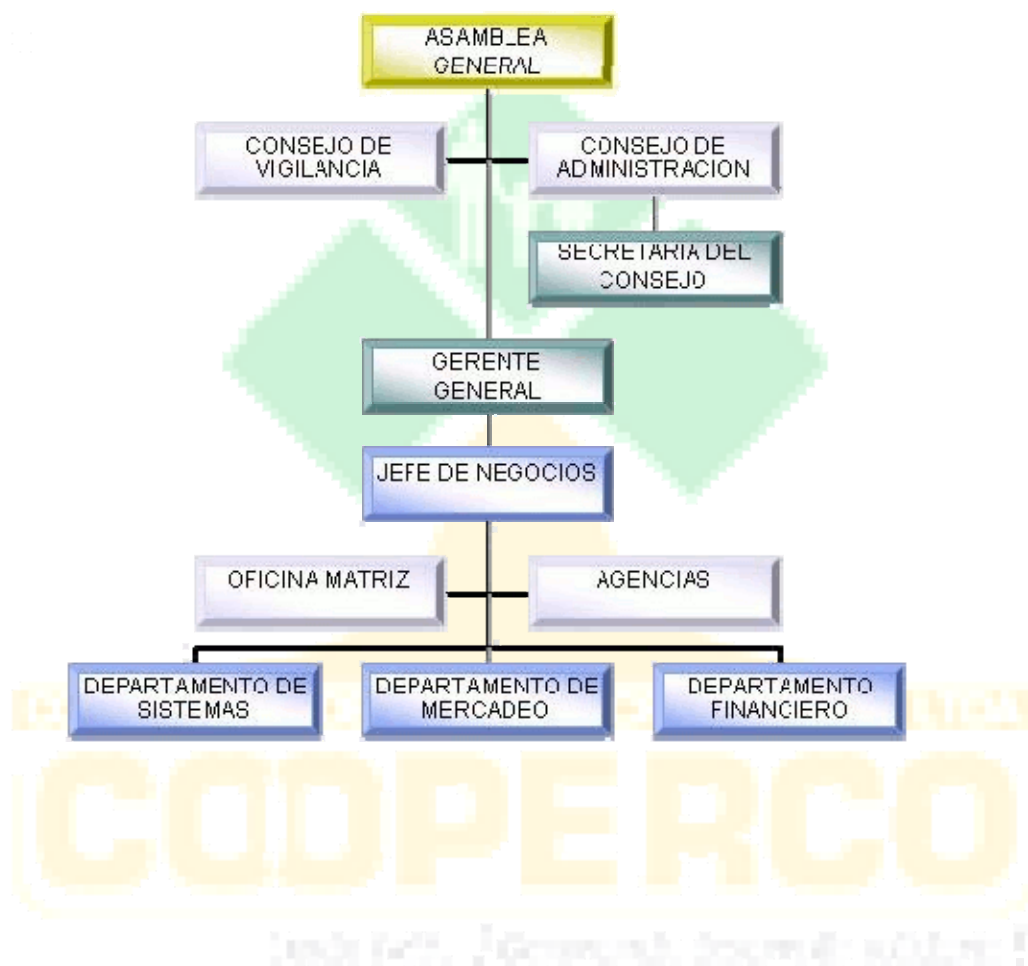
- Seriedad
- Ética
- Solidaridad
- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Compromiso
- Lealtad
- Perseverancia
- Creatividad
- Comunicación



1.7 Estructura Organizacional

Mediante este esquema indicamos los aspectos importantes de la estructura organizativa de nuestra Institución, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva

Grafico No. 3





1.8 Estructura económica y financiera

A finales de la primera mitad de la década de los años 60, cuando el movimiento cooperativo en todo el país comienza a tomar fuerza, un grupo visionario de 27 trabajadores de la Compañía Ecuatoriana de Cauco (ERCO), tomaron la decisión de juntar sus ideas, para comenzar a edificar sus aspiraciones financieras, que en aquel entonces eran necesidades que no podían ser satisfechas por el sistema financiero existente, pues, estas entidades estaban dirigidas a satisfacer las necesidades de ciertos sectores privilegiados del país.

Es así como un 21 de octubre de 1964 se funda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ERCO” limitada en la ciudad de Cuenca y el 18 de Noviembre de 1965 se aprueban los estatutos y se inscribe en el Registro General de Cooperativas con el número de orden 1442.

Este logro es ya un ejemplo de actitud y perseverancia de parte de sus fundadores, que partiendo de tres principios fundamentales como: LIBERTAD Y VOLUNTARIEDAD, DEMOCRACIA Y EL CAPITAL AL SERVICIO DEL HOMBRE, se toma conciencia de los problemas y se comienza a trabajar de manera solidaria, tratando que sus necesidades especialmente financieras sean cubiertas de manera ágil, económica y eficiente.

Ya en el campo económico, nuestra Cooperativa inició con un capital de **10.625.41sucres** dividido en certificados de aportación de **100sucres** cada uno; el Balance General al 31 de diciembre de 1965 logró cerrar con los siguientes valores:

	SUCRES	DOLARES
ACTIVO	144.672,80	5.786,91
PASIVO	134.610,78	5.384,43
PATRIMONIO	10.062,02	405,48

Dentro de lo organizativo la Cooperativa arranca con directivos comprometidos con la institución, cuya estructura estaba definida de la siguiente manera:

CARGO	NOMBRE	
Presidente del Consejo de Administración	Sr. Agustín Jaramillo	Presidiendo 4 vocales
Presidente del Comité de Crédito	Sr. César Vargas	Presidiendo 2 vocales
Presidente del Consejo de Vigilancia	Sr. Guillermo Corral	Presidiendo 2 vocales
Gerente	Sr. Guillermo Corral	
Tesorero	Sr. Vicente Anguisaca	

Con esta estructura da sus primeros pasos la Cooperativa y comienza a realizar sus primeras operaciones en uno de los locales de la Compañía Ecuatoriana de Caucho (Llantera) cedido para el efecto, y es así, como año tras año rompiendo limitaciones económicas, políticas y sociales, nuestra institución se va abriendo camino en pos de su fortalecimiento, creando oportunidades a sus socios tanto en el ahorro como en el crédito.

Este crecimiento ya se hace evidente, el ingreso de nuevos socios crece a un ritmo acelerado, se inicia con 27 socios y después de un año, a diciembre de 1966 ya se contaba con 250 socios aproximadamente, igualmente la cartera se incrementó de 96.000sucres que tenía a finales del año 1965 a 276000sucres para cerrar el año 1966. Esta situación es una muestra de confianza y seguridad que comienza a transmitir la cooperativa hacia sus socios.

Nuestra entidad empezó a operar con pequeños préstamos destinados a salud, mejoras en el hogar, pago de deudas, negocios y educación, que comercialmente se lo denominaba como préstamos ordinarios, extraordinarios y productivos, pues su clasificación dependía del destino que el socio dé al crédito. Estos préstamos eran financiados con el ahorro de sus propios socios o se recurría a solicitar financiamiento al Banco de Cooperativas, ya para el año de 1968 se prestaba un promedio mensual de 125.000sucres.

Para el año **1977 los Activos** de la Cooperativa suman ya **8`348.007,65sucres (US \$316.212,41)**.

La década de los 80 es un período de consolidación de nuestra institución llevando beneficios y satisfacción a todos sus socios; es así que para finales del año 1985 ya se contaba con aproximadamente 600 socios, con un total de activos de **45`103.747,76sucres (US \$388.490,51)**.

Todo este desarrollo fue creando en sus directivos y administradores, la necesidad de plantearse nuevos retos y objetivos, es así como en el año de 1985 bajo la presidencia del Sr. Jaime Riofrio que luego le sucedería el Ing. Arturo Paredes en sus funciones, se comienza a madurar la idea de una casa propia para nuestra Cooperativa, entonces se comienza a tomar decisiones para conseguir esta meta, para lo cual se incrementa la cuota de ingresos de los socios para hacer realidad este sueño, y en este mismo año se adquiere un terreno propio donde años más tarde se edificaría su sede social.

Seguidamente el 11 de Septiembre de 1989 bajo la presidencia del Sr. Pablo Arce y como gerente General de la cooperativa el Ing. Fernando León se aprueba el plan de financiamiento para la construcción de la sede, por lo tanto se convoca a concurso de licitación, y en diciembre de 1990 se adjudica el contrato de construcción al Arq. Eduardo Cabrera Palacios, firmando como testigos de honor el Ing. Arturo Paredes, mentalizador de este proyecto, además la Compañía ERCO financió 10.000.000sucres para ejecutar esta obra, el 50% de este valor fue donado y la diferencia en calidad de préstamo; el 8 de mayo de 1992 se procedió a la recepción definitiva de la obra.

Para 1995 el total de activos de la cooperativa suman 1.675`122.075sucres **(US \$653.196,36)**; constituyéndose ésta década en un periodo de logros y desafíos para nuestra institución.

Ya en el año de 1996, bajo la presidencia del Ing. Vinicio Landy y del Ing. Héctor Fajardo como Gerente General, se comienzan a cristalizar nuevos retos, se aprueba la construcción del edificio de la Cooperativa, hoy casa matriz, cuya responsabilidad de su construcción recayó en la persona

del Arq. Fausto Cornejo Ferber, concluyéndose la misma el 20 de febrero de 1998 y siendo repartido a sus socios a través de Certificados de Aportación en Abril de éste mismo año.

En la segunda mitad de la década de los años 90 se inicia todo un proceso de reestructuración total de la Cooperativa, se reforman estatutos, se flexibiliza el reglamento para el ingreso de nuevos socios, con el fin de que hijos y familiares de los socios de la cooperativa que eran trabajadores de la Compañía ERCO puedan ingresar también como socios y así beneficiarse de todos los servicios que nuestra institución brinda.

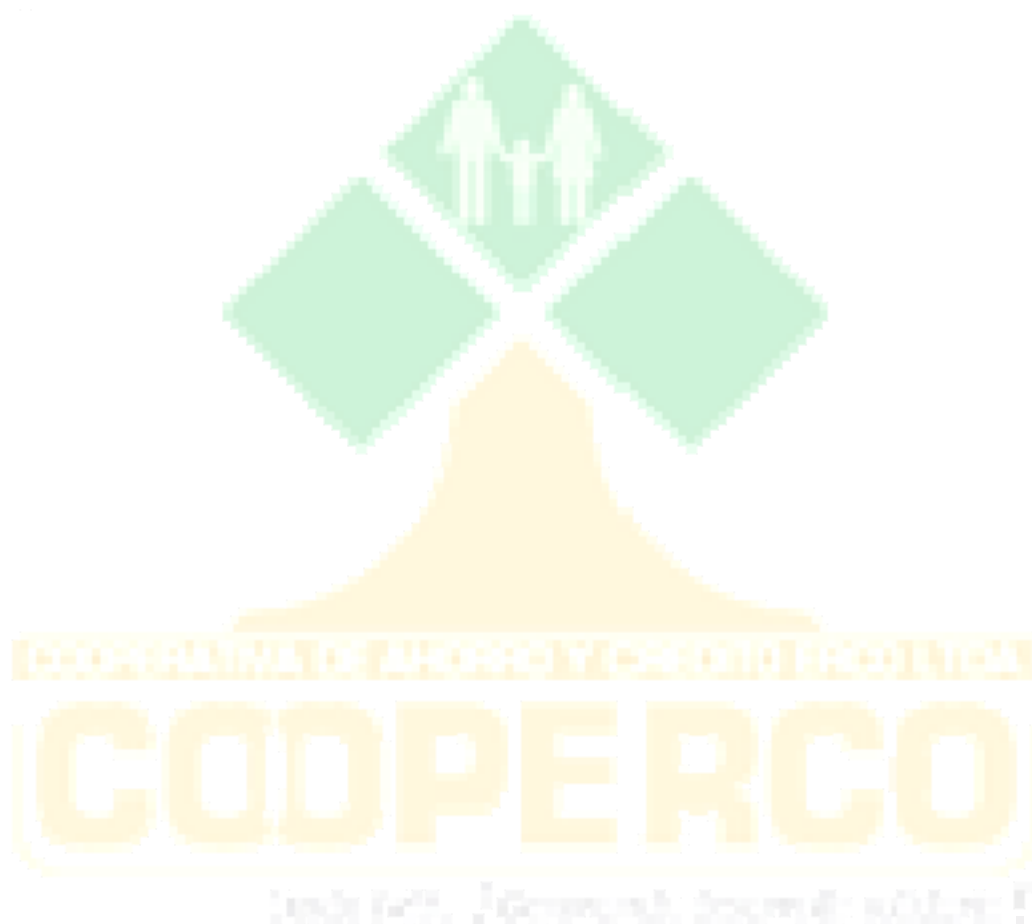
La globalización, la inserción de nuevas instituciones financieras en nuestra ciudad y su posterior liquidación fruto de la crisis bancaria, sumado a ello la devaluación y desaparición definitiva de nuestra moneda nacional EL SUCRE, fueron acontecimientos que pudieron poner en riesgo la estabilidad de nuestra institución.

En el año de 1999 la devaluación de la moneda nacional frente al dólar americano redujo de tal manera los activos de todas las empresas y nuestra institución no fue la excepción llegando estos a significar apenas US 169.079,12 de los casi el 50% estaba construido por nuestros activos fijos, sin embargo ello no doblegó la persistencia de la Administración y el equipo de colaboradores de nuestra cooperativa, más bien obligó a tomar decisiones que permitieran visualizar nuevos objetivos con miras a preparar a la cooperativa para el nuevo milenio.

Desde esta perspectiva y a pesar de la situación política y financiera que arrastraba nuestro país, en el año 2000 la cooperativa se perfila con más optimismo, y da pasos a prisa para ampliar sus servicios a la comunidad en general, y a partir del año 2001 deja de ser una institución cerrada, hecho que ha ido alimentando una fuerte expansión y crecimiento, generando al mismo tiempo la necesidad de ampliar la cobertura y de crear nuevos puntos de venta; por lo tanto en Abril del 2001 la segunda en el Centro Comercial El Arenal, en Julio del 2003, la tercera agencia en la parroquia Sinincay y finalmente en Septiembre del 2004 la cuarta agencia en la parroquia Cumbe.

Hoy en día nuestra institución cuenta con más de 3700 socios, nuestros activos son superiores US \$3'200.000,00 y brindamos diferentes servicios financieros y no financieros que promueven el desarrollo socio-económico de nuestros socios y de la comunidad en general. Nuestros socios son microempresarios urbanos marginales y rural (sobre todo en las agencias) y los trabajadores de empresas que tienen convenio de descuento vía rol con la Cooperativa.

Como podemos apreciar nuestra cooperativa a lo largo de sus primeros cuarenta años de vida institucional ha trabajado incansablemente siempre apegado a los principios cooperativos y sin dejar de lado en su gestión el criterio empresarial.



Cuadro No. 1**BALANCE GENERAL
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ERCOLTDA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008**

ACTIVO		721.040.643,04
FONDOS DISPONIBLES		408.041,14
CAJA	175.669,76	
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	226.971,30	
EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	5.400,08	
INVERSIONES		1.114.314,09
PARA NEGOCIAR DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	1.114.314,09	
CARTERA DE CREDITOS		5.238.591,23
CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL POR VENCER	24.803,18	
CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENCER	1.080.074,60	
CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	247.912,50	
CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	3.654.224,53	
CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES	86.901,04	
CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA QUE NO DEVENGA INTERESES	20.870,74	
CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERESES	270.986,90	
CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO VENCIDA	104.168,96	
CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA VENCIDA	29.583,03	
CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	129.048,35	
(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	-409.982,60	
CUENTAS POR COBRAR		155.673,94
INTERESES POR COBRAR DE INVERSIONES	3.526,97	
INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CREDITO	37.274,02	
PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	82.186,58	
CUENTAS POR COBRAR VARIAS	35.051,82	
(PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR)	-2.365,45	
PROPIEDADES Y EQUIPO		202.657,60
TERRENOS	47.605,22	
EDIFICIOS	139.771,79	
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	40.732,22	
EQUIPOS DE COMPUTACION	60.694,89	
UNIDADES DE TRANSPORTE	12.519,09	
OTROS	6.322,25	
(DEPRECIACION ACUMULADA)	104.987,86	
OTROS ACTIVOS		91.365,04
INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	60,56	
GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	12.057,53	
GASTOS DIFERIDOS	29.537,66	
MATERIALES MERCADERIAS E INSUMOS	12.178,08	
OTROS	37.531,21	
TOTAL GENERAL DEL ACTIVO		7.210.643,04

Cuadro No. 2

PASIVO		5.864.442,93
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		5.506.999,02
DEPOSITOS A LA VISTA	2.679.584,59	
DEPOSITOS A PLAZO	2.827.414,43	
CUENTAS POR PAGAR		352.757,42
INTERESES POR PAGAR	54.441,81	
OBLIGACIONES PATRONALES	57.489,79	
RETENCIONES	131.302,81	
CONTRIBUCIONES IMPUESTOS Y MULTAS	43.004,44	
CUENTAS POR PAGAR VARIAS	66.518,57	
OTROS PASIVOS		4.686,49
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	150,00	
OTROS	4.536,49	
TOTAL PASIVOS		<u><u>5.864.442,93</u></u>
PATRIMONIO		1.346.200,11
CAPITAL SOCIAL		613.126,66
APORTES DE SOCIOS	613.126,66	
RESERVAS		559.013,11
LEGALES	42.272,00	
ESPECIALES	394.830,26	
POR RESULTADOS NO OPERATIVOS	121.910,85	
OTROS APORTES PATRIMONIALES		168.599,18
DONACIONES	46.795,01	
OTROS	121.804,17	
RESULTADOS		5.461,16
UTILIDAD DEL EJERCICIO	5.461,16	
TOTAL PATRIMONIO		<u><u>1.346.200,11</u></u>
TOTAL GENERAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u><u>7.210.643,04</u></u>

Cuadro No. 3

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ERCO
LTDA.
BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008**

INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	910.274,94
COMISIONES GANADAS	23.617,62
INGRESOS POR SERVICIOS	17.906,92
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	5.369,96
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	11.198,78
TOTAL DE RESULTADOS ACREEDORES	968.368,22
EGRESOS	
GASTOS FINANCIEROS	329.440,46
GASTOS EN COMISIONES CAUSADAS	50,19
PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	168.096,44
GASTOS DE OPERACIÓN	401.846,92
OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	2.925,35
GASTOS NO OPERACIONALES	15,26
TOTAL DE RESULTADOS DEUDORES:	902.374,62
RESULTADO DEL PERIODO	65.993,60
15% Participación Empleados	9.899,04
Gastos no deducibles - Beneficios adicionales	105.870,58
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA + NO DEDUCIBLES- B. ADICIONALES	161.965,14
25% Impuesto a la Renta	40.491,29
EXCEDENTE NETO	15.603,27
20% Fondo irrepatriable de reserva	3.120,65
5% Rva.de Previsión y Asistencia Social	780,16
5% Consejo Cooperativa Nacional	780,16
5% Reserva para Contingencias	780,16
30% Fondo irrepatriable de reserva para reinversión	4.680,98
TOTAL RESERVAS	10.142,11
EXCEDENTE	5.461,16

RATIOS FINANCIEROS

Cuadro No. 4

RATIO ACIDO

ACTIVOS CORRIENTES - INVENTARIO
PASIVO CORRIENTE

$$\frac{6.916.620,40}{5.864.442,93}$$

1,179416439 \$ **1,00**

En el año 2008 se puede cubrir con \$1 cada dólar de deuda

INDICE DE ENDEUDAMIENTO

PASIVO TOTAL
ACTIVO TOTAL

$$\frac{5864442,93}{6916620,4}$$

0,847876939 **84,79%**

Este ratio nos indica el grado en el que los activos totales están siendo financiados en un 84% por terceras personas.

ROTACION DE CARTERA

* TIEMPO ESTIMADO DE CANCELACION

$$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTAS}} \times 360$$

$$\frac{155673,94}{968.368,22} \times 360$$

58

El periodo de cobro promedio es de 58 días

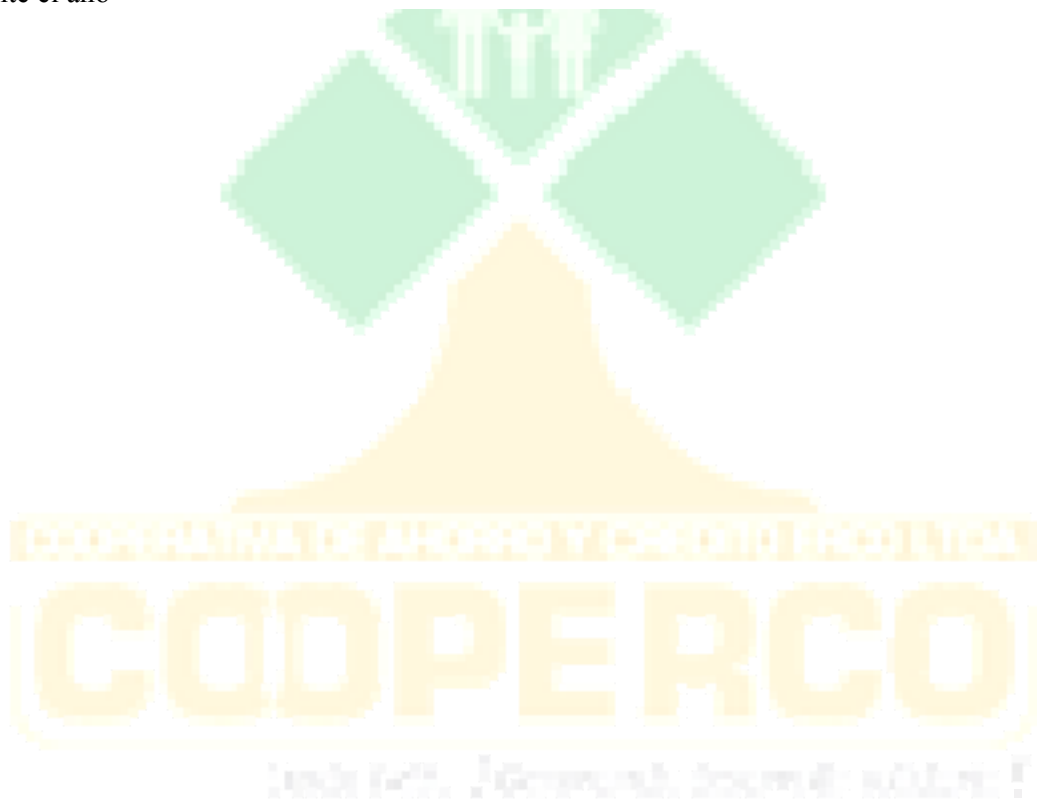
*** ROTACION DE CARTERA**

CREDITO
CUENTAS POR COBRAR

968.368,22
155673,94

6,22

Las cuentas por cobrar en ERCO se han convertido en efectivo en 6 veces promedio durante el año



CAPITULO II

1. CONCEPTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

2.1 Introducción

En este capítulo, abordamos los aspectos teóricos de la administración de riesgos, sus etapas, cuyos objetivos específicos pretenden ampliar nuestras ideas en esta área para de esta manera tener una visión clara de que es el riesgo y sus componentes; también presentamos el proceso del Método Risicar, el mismo que aplicaremos en el capítulo siguiente.

2.2 Conceptos Básicos del Enfoque “COSO ERM”

2.2.1 Antecedentes del COSO.

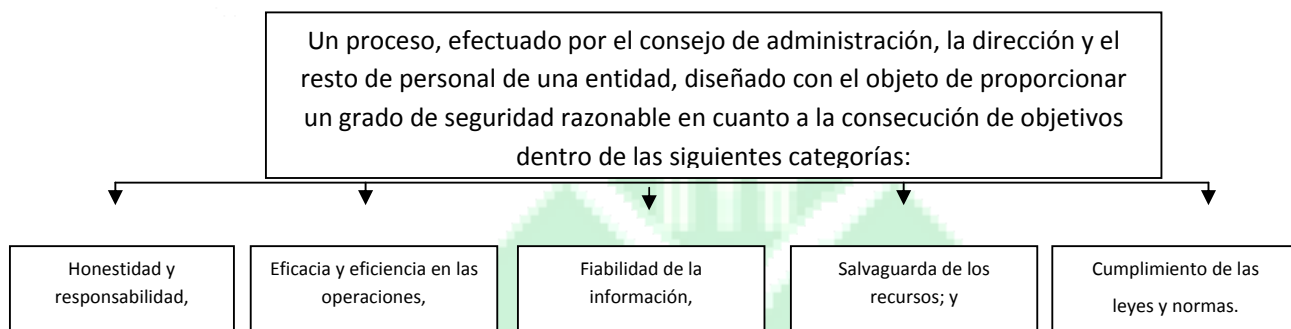
Diversas agrupaciones profesionales de alto renombre a nivel mundial, unieron esfuerzos con el fin de establecer un marco conceptual de control interno integrador de las definiciones y conceptos preexistentes, que permitieran a las organizaciones públicas y privadas, a las auditorías internas y externas, a los académicos y a los legisladores contar con un modelo de referencia común sobre el tema del control.

Es así, que debido a una serie de problemas identificados en el Gobierno de los Estados Unidos de América, con el caso Watergate en la década de los 70 y a las dificultades financieras del Sistema de Ahorro y Crédito en la década de los 80. La Comisión del Senado de los EUA), gestionó y se conformó el “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comision” (Comité de Organizaciones Patrocinadoras. COSO).

En septiembre de 1992 se publicó el “Informe COSO”, que contó con la asistencia técnica permanente de la firma Coopers & Lybrand para la investigación. Luego en 1997, este texto denominado Nuevos Conceptos de Control Interno, Informe COSO, constituye un aporte importante para los profesionales, puesto que difunde los resultados obtenidos en la investigación y el método utilizado.

Posteriormente el Informe COSO, toma una visión de Gestión de Riesgo Empresarial o Riesgos Corporativos (ERM) el cual es un proceso estructurado, consistente y continuo, implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos y metas.

2.2.2 Control Interno Coso



2.2.3 Componentes de control de los recursos y los riesgos – Ecuador (CORRE).

La administración de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión, estos componentes son los que se muestra en el siguiente cuadro:

Gráfico No. 4



Fuente: Proyecto Anticorrupción ¡Si se puede!: Control de los Recursos y Riesgos Ecuador – CORRE 2006

Todos los componentes del CORRE, tienen como base el **ambiente interno de control y, dentro de éste, la integridad y los valores éticos**. Por su importancia, este elemento se presenta en la parte más amplia de la pirámide, sobre la que se soportan todos los demás elementos. Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si los ocho componentes funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización, en las instituciones públicas y privadas.

Por sus características, el componente **información y comunicación**, permite una amplia relación entre la base y la cima de la pirámide, constituyéndose en el elemento integrador del sistema. Los supervisores de todos los niveles de la organización, principalmente los más altos, están en condiciones de adoptar las decisiones, sobre la base de los resultados de las actividades de control establecidos para disminuir los riesgos en todas sus categorías.

2.2.4 Ambiente Interno

El ambiente interno de control (o entorno de control como lo denomina el informe COSO), se explica de la siguiente forma: “El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura.

Los siguientes factores integran el componente Ambiente Interno de Control

Grafico No. 5



Fuente: Proyecto Anticorrupción ¡Si se puede!: Control de los Recursos y Riesgos Ecuador – CORRE 2006

2.2.4.1. Integridad y Valores Éticos

Los directivos de organizaciones exitosas aceptan cada vez más la idea de que la ética es rentable y que una conducta íntegra es un buen negocio. La integridad de la dirección es un requisito para la conducta ética en todas las actividades de una organización, cualquiera sea su finalidad. Los valores de la dirección deben equilibrar los intereses de la organización, sus empleados, proveedores, clientes y competidores y del público en general, estos deben estar reflejados en un código de ética.

2.2.4.2 Filosofía y Estilo de la Alta Dirección

La filosofía y estilo de la alta dirección refleja los valores de la entidad, influye tanto en su cultura como en el estilo operativo y afecta la aplicación de todos los componentes del CORRE, incluyendo la identificación de riesgos, los tipos de peligros aceptados y cómo son gestionados.

2.2.4.3 Consejo de Administración y Comités

El consejo de administración de una entidad, es una parte crítica del ámbito interno e influye de modo significativo en sus componentes. Su independencia frente a la dirección, la experiencia y reputación de sus miembros, su grado de implicación y supervisión de las actividades y la adecuación de sus acciones, juegan un papel muy importante para el diseño y funcionamiento del CORRE de una organización.

2.2.4.4 Estructura Organizativa

La adecuación de la estructura organizativa de una institución en gran medida depende de la naturaleza de sus actividades, el tamaño de sus operaciones y su independencia.

La estructura organizativa de una entidad proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades. Una estructura organizativa incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de líneas adecuadas de información y comunicación para facilitar la coordinación.

2.2.4.5 Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida

La responsabilidad que asume un funcionario o empleado de la organización, siempre estará relacionada con la autoridad asignada. A mayor grado de autoridad mayor será el grado de responsabilidad de los funcionarios y empleados.

2.2.4.6 Gestión del Capital Humano

El recurso más importante en cualquier organización pública o privada, es el personal que la conforma. El ambiente de control estará totalmente fortalecido si la organización administra de manera eficiente y eficaz este recurso.

2.2.4.7 Responsabilidad y Transparencia

Responsabilidad significa la obligación de los funcionarios públicos o privados de: responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior, por recursos recibidos y administrados y/o por los deberes y funciones asignados y aceptadas de una manera transparente.

2.2.5 Establecimiento de Objetivos

Se puede afirmar que las entidades enfrentan una serie de riesgos de fuentes internas y externas, y una previa condición para identificar los eventos, es la evaluación de riesgos; y la respuesta a ellos es fijar objetivos que deben estar alineados (con la misión y visión organizacional), es decir con el riesgo aceptado por la entidad que orienta a la vez los niveles de tolerancia al riesgo. La diversidad de objetivos entre entidades, se puede establecer algunas categorías amplias.

Cuadro No. 5

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
Objetivos Estratégico	Objetivos Relacionado	Objetivos Seleccionado	Propensión al Riesgo	Tolerancia al Riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • Metas estratégicas • Misión/Visión • Elección de estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> • Operación • Información • Cumplimiento • Salvaguarda 	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación y apoyo • Decisiones de la Admón. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento, riesgo y entorno • Asig. Recursos • Gente, procesos e 	<ul style="list-style-type: none"> • Variaciones aceptables • Métrica de Medición de Objetivos.

Fuente: Proyecto Anticorrupción ¡Si se puede!: Control de los Recursos y Riesgos Ecuador – CORRE 2006

2.2.6 Identificación de Eventos

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y personal restante, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

2.2.7 Evaluación de Riesgos

La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto – y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual; el riesgo inherente es aquél que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para cambiar su probabilidad o impacto, mientras que el riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

2.2.8 Respuesta al Riesgo

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo

residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida. En la perspectiva de riesgo global de la entidad, la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad, para lo que debemos tomar medidas como:

Para manejar la respuesta al riesgo, es necesario considerar:

- Tormenta de ideas sobre riesgos y oportunidades
- Identificar la raíz de las causas y correlaciones
- La mejor forma es tener sesiones de facilitación
- Calcular el impacto del riesgo usando la misma medida de los objetivos.
- Calcular los escenarios mínimo, máximo y probable.
- Preparar un programa de riesgo.
- Priorizar riesgos y oportunidades basados en su valor ponderado.
- Identificar los riesgos clave que requieren atención estratégica.

2.2.9 Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

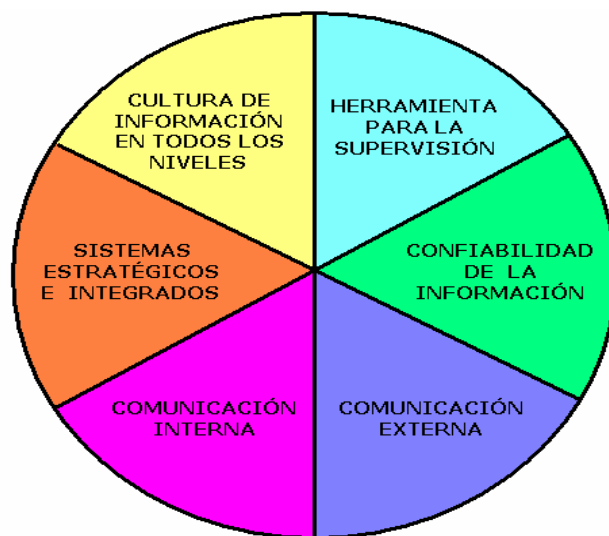
Es necesario indicar que los controles identificados como efectivo bajo un conjunto de circunstancias, pueden no serlo cuando cambian las condiciones. Además podemos mencionar tipos de Actividades de Control: Revisiones a alto nivel, Gestión directa de funciones o actividades, Procesamiento de la Información; Controles Físicos, Indicadores de Rendimiento, Segregación de Funciones.

2.2.10 Información y Comunicación

La información se necesita en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otro parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

Los factores que integran el componente información y comunicación son:

Gráfico No. 6



Fuente: Proyecto Anticorrupción ¡Si se puede!: Control de los Recursos y Riesgos Ecuador – CORRE 2006

Estos seis componentes permiten mantener una comunicación efectiva dentro de la empresa.

2.2.10.1 Cultura de Información en todos los Niveles.-

La información relevante como resultado de las operaciones sustantivas y adjetivas se produce periódicamente, es difundida en forma sistemática a los niveles responsables de las unidades de producción y administración y, luego, distribuida al resto del personal bajo su dirección.

2.2.10.2 Herramientas para la supervisión.-

Existen varios niveles en los que se utiliza la información como la principal herramienta de supervisión, ya que es la pauta para conocer la forma en que se han ejecutado las actividades, se han logrado los objetivos, se han alcanzado las metas e indicadores y se han utilizado los recursos de la organización.

2.2.10.3 Sistemas Estratégicos e Integrados.- Se deben crear sistemas integrados que permitan registrar las transacciones y se permita seguir en tiempo real, permitiendo a los directivos acceder inmediatamente a información financiera y operativa de forma eficaz para controlar las actividades del negocio.

2.2.10.4 Confiabilidad de la Información.- para que esta sea confiable se debe averiguar si su contenido es adecuado, oportuno, actualizado, exacta y es accesible estos son los parámetros que se debe considerar para que la información sea confiable.

2.2.10.5 Comunicación Interna y externa.- se debe mantener una comunicación clara, precisa y oportuna entre las personas que integran la empresa, así también con las personas externas tales como proveedores, clientes y otros.

La comunicación puede tomar formas tales como un manual de políticas, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tableros de anuncios, videos y mensajes en la página web.

2.2.11 Supervisión

La administración de riesgos corporativos se monitorea – revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de monitoreo, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar un monitoreo permanente.

2.3 El Riesgo.- Definiciones

La palabra “riesgo” viene del Italiano Risicar que significa desafiar, retar, enfrentar, atreverse. En el nuevo diccionario español-latino etimológico se define como: peligro, prueba tentativa,

exponerse a un peligro, poner en peligro a uno, suscitarle algún peligro, lanzarse arrogarse al peligro.¹

2.4 Tipos de Riesgo.

Podemos decir que existen diferentes tipos de riesgos los cuales los clasificaremos en dos:

- Riesgos del Entorno
- Riesgos generados en la empresa

2.4.1 Riesgos del Entorno.- como su nombre lo indica este hace referencia al entorno de la organización en los que constan elementos como: país donde se localiza, naturaleza que le rodea, la región y ciudad donde se ubica, las situaciones económicas, políticas, sociales y culturales donde está la empresa.

2.4.2 Riesgos Generados en la empresa.- al ejecutar procesos en busca del cumplimiento de objetivos, pueden verse abocados a un sin número de riesgos propios de la empresa, estos se pueden dar en las aéreas de recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y organizacionales, a los clientes y hasta su imagen.

2.5. Administración de Riesgos.

La administración de riesgos es el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos.²

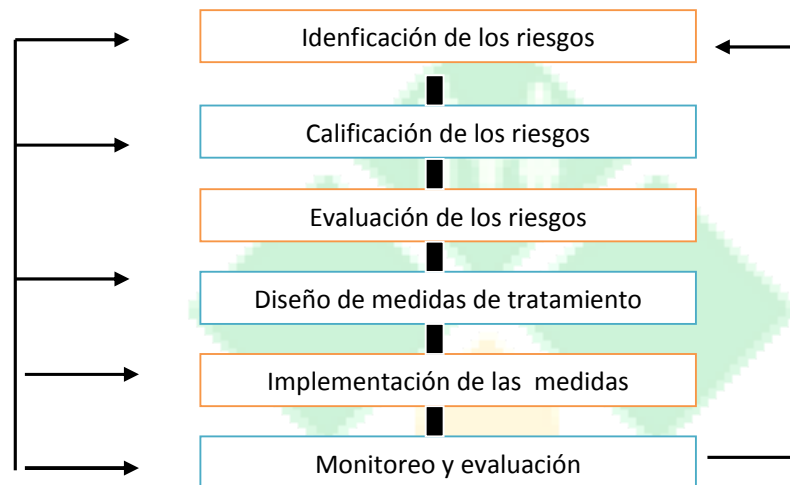
¹ Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial, Rubí Mejía, 2006, pp 30.

² Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial, Rubí Mejía, 2006, pp 41

2.6 Método Risicar.

Este es un método estructurado, el cual facilita la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgos y el diseño de medidas de tratamiento; su aplicación se extiende a compañías de diferentes sectores e industrias.

Etapas de la Administración de Riesgos.-



2.6.1. Identificación de los riesgos.- Una de las etapas más importantes del proceso de administración de riesgos, permite poner al descubierto situaciones para tomar conciencia de las posibilidades y peligros que pueden enfrentarse en su actuar, lo cual garantiza que no tomen riesgos solo por desconocimiento de la posibilidad de su ocurrencia.

Cuadro No. 6

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján.

2.6.2 Calificación de los riesgos.- Esta etapa nos permite definir la frecuencia, el impacto, calificar y evaluar al riesgo, de esta manera podemos conocer la gravedad de los riesgos, o sea, que tan peligrosos pueden ser para la empresa, para lo cual se debe elaborar las siguientes tablas:

Tabla de Calificación de la frecuencia

Cuadro No. 7

CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Baja	Una vez en la semana
2	Media	Entre 2 y 3 veces a la semana
3	Alta	Entre 4 y 6 veces a la semana
4	Muy Alta	Más de 6 veces a la semana

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján

2.6.2.1 Frecuencia.- Número de veces que el riesgo puede presentarse en un periodo de tiempo.

Cuadro No. 8

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO EN TERMINOS DE PROVISION		
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN
10	Leve	Provision hasta el 1%
20	Moderado	Provisión mayor a 1% hasta 5%
30	Grave	Provisión mayor a 5% hasta 20%
40	Catastrófico	Más de 20%

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján

2.6.2.2 Impacto.- La consecuencia que la ocurrencia del riesgo puede ocasionarle a la empresa.

2.6.3 Evaluación del Riesgo.- Permite evaluar y determinar la gravedad de los riesgos, clasificándolos según la calificación obtenida en: aceptables, tolerable, graves e inacceptables.

Cuadro No. 9

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján.

2.6.4 Diseño y medidas de tratamiento.- El objetivo es eliminar la probabilidad de ocurrencia, así excluir la actividad que genera el riesgo o reubicar el o los recursos amenazados, así también el disminuir totalmente su impacto, implementando medidas de protección extremas, las cuales pueden no ser viables por sus costos.

MATRIZ

Cuadro No. 10

FRECUENCIA	VALOR				
Muy Alta	4	40 Zona de riesgo Tolerable PV, R	80 Zona de riesgo Grave PV, PT, T	120 Zona de riesgo Inaceptable PV, PT, T	160 Zona de riesgo Inaceptable E, PV, PT
Alta	3	30 Zona de riesgo Tolerable PV, R	60 Zona de riesgo Grave PV, PT, T	90 Zona de riesgo Grave PV, PT, T	120 Zona de riesgo Inaceptable E, PV, PT
Media	2	20 Zona de riesgo Tolerable PV, R	40 Zona de riesgo Grave PV, PT, R	60 Zona de riesgo Grave PV, PT, T	80 Zona de riesgo Grave PV, PT, T
Baja	1	10 Zona de riesgo Aceptable A	20 Zona de riesgo Tolerable PT, R	30 Zona de riesgo Tolerable PT, T	40 Zona de riesgo Grave PT, T
	IMPACTO	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	VALOR	10	20	30	40
A = ACEPTABLE PT = PROTEGER A LA EMPRESA A = EVITAR			PV = PREVENIR EL RIESGO T = TRANSFERIR EL RIESGO R = RETENER EL RIESGO		
EVALUACIÓN					
VALOR		DESCRIPCIÓN			
10		ACEPTABLE (A)			
20, 30 Y 40		TOLERABLE (B)			
60, 80 Y 120		GRAVE (C)			
160 Y 180		INACEPTABLE (D)			

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras.

Proteger o mitigar el riesgo.- La prevención es acción en el momento de peligro o la presencia del riesgo, Al igual que la prevención, esta se logra a través del diseño y aplicación de políticas, normas, controles y procedimientos, conducentes a disminuir la intensidad o el impacto negativo sobre los recursos, amenazados que generan los riesgos en caso de ocurrencia.

Aceptar.-Significa que no es necesario desarrollar medidas adicionales de prevención o protección del riesgo analizando, porque su evaluación, da como resultado un riesgo poco representativo.

Retener.- Se decide afrontar las consecuencias de los riesgos en forma planeada, previo el diseño de alternativas que faciliten responder a ellos.

Transferir.- Consiste en involucrar a un tercero, en su manejo, quien en algunas ocasiones puede absorber parte de las pérdidas ocasionadas por su ocurrencia e incluso responsabilizarse de la aplicación de las medidas de control para reducirlo.

2.6.5 Implementación de medidas de tratamiento.- Se define dos etapas:

2.6.5.1 Políticas de administración de riesgos.- Lineamientos generales que permiten orientar la actuación de los empleados en la toma de decisiones. Su objetivo es asegurar que las acciones a lo largo de la empresa no pasen ciertos límites definidos

2.6.5.2 Diseño de controles- Toda medida diseñada para detectar y/o reducir el riesgo. Corresponden a las medidas de tratamiento de prevenir y proteger.

Cuadro No. 11

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján.

2.6.6 Monitoreo y Evaluación.- Posterior a este proceso se debe monitorear y evaluar para determinar si los controles son los adecuados.

2.6.7 Matriz del mapa de riesgos

Cuadro No. 12

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján.

Como podemos notar, anteriormente hemos descrito el COSO ERM y el METODO RISICAR, en el siguiente capítulo, aplicaremos el segundo de estos métodos para la gestión de riesgos aplicado al área de cartera.



CAPTITULO III

3. APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR AL AREA DE CARTERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ERCO LTDA.

3.1 Introducción.

En este capítulo aplicamos el Método Risicar al área de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ERCO Ltda.; mediante el cual; identificamos, calificamos y evaluamos los riesgos del proceso de cartera, sus actividades y tareas, a base de los cuales, diseñamos medidas de tratamiento que permitan mitigar los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos de este proceso, finalizando este apartado con el mapa de riesgos.

Macroproceso Gestión Financiera

Objetivo:

Administrar de manera efectiva los recursos financieros de ERCO y elaborar los informes contables oportunos que permitan cumplir con las obligaciones financieras y tributarias.

- **Proceso de contabilidad:** el proceso de contabilidad es realizado por un contador general y un auxiliar quienes presentan los estados financieros mensuales durante los primeros quince días del mes siguiente.

Actividades:

- Registro diario de las transacciones
- Control contable elaboración de reportes
- Presentación de la información contable, financiera y tributaria.
- **Proceso de crédito:** este proceso es realizado por el asistente de crédito de manera minuciosa para otorgar un crédito.

Actividades:

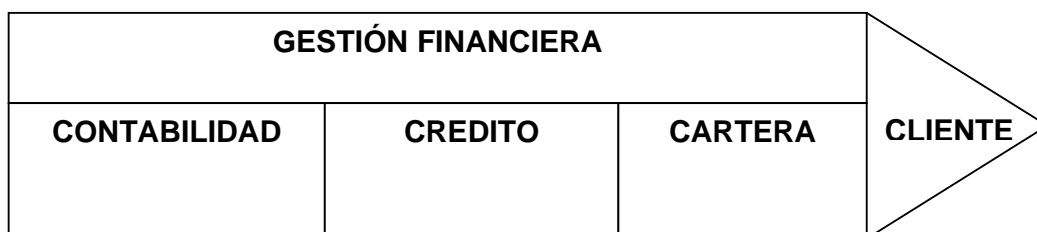
- **Apertura de cuenta.-** El cliente deberá cumplir con tres requisitos básicos para la apertura de cuenta y a la vez ser socio de la cooperativa, siendo; la cedula de identidad, certificado de votación y cincuenta dólares.
- **Envío de personal para la respectiva verificación.-** Una vez abierta la cuenta de ahorros, se procede al envío de una persona de la cooperativa quien se encargara de verificar el negocio o vivienda del deudor, para lo cual este necesita tener excelentes ingresos, no ser garante, ni tener otras deudas.
- **Revisión por parte del Comité de Crédito.-** Por último, el Comité de Crédito es quien revisa mediante sistema el estado del deudor dentro de la central de riesgo y finalmente da el visto bueno para su aprobación.
- **Proceso de cartera:** este proceso lo cumple de manera rigurosa la persona encargada de cobranzas quien tiene el objetivo de mantener las cuentas por cobrar al nivel mínimo, este proceso se realiza mediante una confirmación del cobro previo al retiro del mismo.

Actividades:

- **Seguimiento del deudor y garante.-** Este proceso consiste en realizar una llamada telefónica tanto al deudor como al garante durante los primeros 15 días de mora.
- **Envío de la primera notificación al deudor y garante.-** Este proceso consiste en enviar la primera notificación tanto al deudor como al garante teniendo 72horas para cancelar.
- **Segunda notificación tanto al deudor como al garante.-** Este proceso tiene el mismo procedimiento que el antes mencionado teniendo 72horas para cancelar la deuda.
- **Tercera y última notificación por vía legal y demanda.-** Si el cliente no ha cancelado la deuda, se procede a una demanda declarándolo como insolvente.

CADENA DE VALOR EN EL PROCESO DE CARTERA

La cadena de valor de ERCO está compuesta por cuatro macroprocesos, de los cuales, tres son misionales, estos son; Contabilidad, Crédito y Cartera; gestión financiera es un macroproceso de apoyo y soporta el desarrollo de los macroprocesos misionales.



3.2 Identificación del riesgo en el proceso de cartera.

Al ser el proceso de CARTERA una de las áreas más importantes dentro de la Cooperativa ERCO se realizará a continuación un análisis de los riesgos presente y futuros que puedan tener lugar en las actividades que confirman el proceso mencionado.

3.2.1 Identificación de los riesgos en el área de Gestión Financiera

3.2.1.1 Definición, descripción, agente generador, causas y efectos.

Macro proceso: Gestión Financiera

Proceso: Cartera

Actividad: Seguimiento del deudor y garante durante los primeros 15 días de mora

Objetivo: Recuperación de cartera inmediata.

Tareas:

- Recuperación de cartera vía telefónica

Riesgo: Desacierto

Desacierto, Este riesgo puede generar las siguientes descripciones.

- Posibilidad de ausencia por parte del deudor.

Las causas por las que puede darse es por descuido o falta de información por parte del deudor y garante, incapacidad de pago.

Los agentes generadores de este riesgo son el asistente de crédito y los deudores dando lugar a pérdida de tiempo, dinero y clientes.

- Posibilidad de ausencia por parte del garante.

Las causas por las que darse es por descuido, falta de información por parte del garante e incapacidad de pago.

Los agentes generadores de este riesgo son el personal encargado de cartera y deudores dando lugar a pérdida económica.

Cuadro No. 13

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Desacierto	Posibilidad de ausencia por parte del deudor y garante	Asistente de cartera	Descuido, falta de información, incapacidad de pago	pérdida económica

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora.

Macro proceso: Gestión Financiera

Proceso: Cartera

Actividad: Envío de la primera y segunda notificación tanto al deudor como al garante teniendo 72 horas después de recibida para cancelarla.

Objetivo: Recuperación de cartera inmediata.

Tareas:

- Recuperación de Cartera vía notificación.

Riesgo: Desacierto, incumplimiento

Desacierto, este riesgo puede generar las siguientes descripciones.

- Posibilidad de ausencia por parte del deudor y garante.

Este riesgo puede darse por irresponsabilidad, siendo el agente generador el mismo cliente, dando lugar a una pérdida económica.

Incumplimiento, este riesgo puede suscitarse por:

- Posibilidad de no cumplir con la normativa legal, por falta de información, descuido, siendo el agente generador el asistente de crédito por falta de experiencia y capacitación dando lugar a una pérdida económica.

Cuadro No. 14

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Desacierto	Posibilidad de ausencia por parte del deudor y garante	Cliente	Irresponsabilidad	Pérdida económica
Incumplimiento	Posibilidad de no cumplir con la normativa legal	Asistente de crédito	Falta de experiencia y capacitación	Pérdida económica

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora.

Macro proceso: Gestión Financiera

Proceso: Cartera

Actividad: Tercera y última notificación por vía legal y demanda

Objetivo: Recuperación de cartera inmediata.

Tareas:

- Recuperación de Cartera vía legal y demanda

Riesgo: Desacierto, incumplimiento

Desacierto, este riesgo puede generar las siguientes descripciones.

- Posibilidad de ausencia por parte del deudor y garante.

Este riesgo puede darse por irresponsabilidad, siendo el agente generador el mismo cliente, dando lugar finalmente a una última notificación vía legal, siendo su efecto una pérdida económica.

Incumplimiento, este riesgo puede suscitarse por:

- Posibilidad de no cumplir con la normativa legal, siendo el agente generador el asistente de crédito por falta de experiencia y capacitación dando lugar a una pérdida económica.

Cuadro No. 15

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Desacierto	Posibilidad de ausencia por parte del deudor y garante	Cliente	Irresponsabilidad	Pérdida económica
Incumplimiento	Posibilidad de no cumplir con la normativa legal	Asistente de crédito	Falta de experiencia y capacitación	Pérdida económica

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora.

3.3 Elaboración de tablas para la calificación de los riesgos en el proceso de cartera

3.3.1 Tabla de calificación de frecuencia.

Cuadro No. 16

CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Baja	Una vez en la semana
2	Media	Entre 2 y 3 veces a la semana
3	Alta	Entre 4 y 6 veces a la semana
4	Muy Alta	Más de 6 veces a la semana

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján.

3.3.2 Tabla de calificación de impacto.

La tabla de calificación de impacto nos muestra en términos según provisión, las pérdidas que la empresa tendría con la materialización de cada riesgo.

Cuadro No. 17

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO EN TERMINOS DE PROVISION		
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN
10	Leve	Provisión hasta el 1%
20	Moderado	Provisión mayor a 1% hasta 5%
30	Grave	Provisión mayor a 5% hasta 20%
40	Catastrófico	Más de 20%

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján.

CALIFICACION DE LOS CREDITOS SEGÚN LOS DIAS DE RETRAZO

Cuadro No. 18

CREDITO	CALIFICACION EN DIAS				
	A	B	C	D	E
COMERCIAL	0 - 1	1 - 3	3 - 6	6 - 9	9 en adelante
CONSUMO	0 - 15	15 - 45	45 - 90	90 - 120	120 en adelante
MICROCREDITO	0 - 5	5 - 30	30 - 60	60 - 90	90 en adelante
VIVIENDA	0 - 3	3 - 9	9 - 12	12 - 24	24 en adelante
PROVISION	1%	5%	20%	50%	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito ERCO Ltda.

3.3.3 Matriz de evaluación de los riesgos.

Esta matriz nos permite calificar los riesgos tanto de impacto, como de frecuencia, con el resultado de descubrir aquellos que materializados afectarían gravemente el funcionamiento de la empresa

Cuadro No. 19

FRECUENCIA									
4	Muy Alta	40	B	80	C	120	C	160	D
3	Alta	30	B	60	C	90	C	120	C
2	Media	20	B	40	B	60	C	80	C
1	Baja	10	A	20	B	30	B	40	B
	Impacto	Leve		Moderado		Severo		Catastrofico	
	Valor	10		20		30		40	

EVALUACION	
VALOR	DESCRIPCION
10	ACEPTABLE (A)
20, 30 Y 40	TOLERABLE (B)
60, 80 Y 120	GRAVE(C)
160 Y 180	INACEPTABLE (D)

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján.

Cuadro No. 20

EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES			
EFICACIA			
ALTA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MEDIA	BAJA	MEDIA	ALTA
BAJA	MUY ALTA	BAJA	MEDIA
	BAJA	MEDIA	ALTA
			EFICIENCIA

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján.

3.4 Calificación y evaluación de los riesgos en las actividades del proceso de cartera

3.4.1 Calificación y evaluación de los riesgos en seguimiento del deudor y garante durante los primeros 15 días de mora.

Cuadro No. 21

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Desacuerdo	4	30	120	Grave

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quijano. Información procesada por la autora.

3.4.2 Calificación y evaluación de los riesgos en el envío de la primera y segunda notificación tanto al deudor como al garante teniendo 72 horas después de recibida para cancelarla.

Cuadro No. 22

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Desacuerdo	4	30	120	Grave
Incumplimiento	4	40	160	Inaceptable

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora

3.4.2 Calificación y evaluación de los riesgos en el envío de la tercera y última notificación por vía legal y demanda

Cuadro No. 23

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Desacuerdo	4	40	160	Grave
Incumplimiento	4	40	160	Inaceptable

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora

3.5 Elaboración de la matriz de respuesta ante los riesgos.

Cuadro No. 24

FRECUENCIA	VALOR				
Muy Alta	4	40 Zona de riesgo Tolerable PV, R	80 Zona de riesgo Grave PV, PT, T	120 Zona de riesgo Inaceptable PV, PT, T	160 Zona de riesgo Inaceptable E, PV, PT
Alta	3	30 Zona de riesgo Tolerable PV, R	60 Zona de riesgo Grave PV, PT, T	90 Zona de riesgo Grave PV, PT, T	120 Zona de riesgo Inaceptable E, PV, PT
Media	2	20 Zona de riesgo Tolerable PV, R	40 Zona de riesgo Grave PV, PT, R	60 Zona de riesgo Grave PV, PT, T	80 Zona de riesgo Grave PV, PT, T
Baja	1	10 Zona de riesgo Aceptable A	20 Zona de riesgo Tolerable PT, R	30 Zona de riesgo Tolerable PT, T	40 Zona de riesgo Grave PT, T
	IMPACTO	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	VALOR	10	20	30	40

A = ACEPTABLE	PV = PREVENIR EL RIESGO
PT = PROTEGER A LA EMPRESA	T = TRANSFERIR EL RIESGO
E = EVITAR	R = RETENER EL RIESGO
EVALUACIÓN	
VALOR	DESCRIPCIÓN
10	ACEPTABLE (A)
20, 30 Y 40	TOLERABLE (B)
60, 80 Y 120	GRAVE (C)
160 Y 180	INACEPTABLE (D)

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora.

3.6 Diseño de medidas de tratamiento para la matriz de respuesta ante los riesgos.

Las medidas de tratamiento de los riesgos son seis: evitar, prevenir y proteger como medidas de control de los riesgos, y aceptar, transferir y retener como medidas de financiación de las pérdidas, estas son las medidas recomendadas en el Método Risicar.

3.7 Fijación de las medidas de control.

Estas medidas son las que explicaremos a continuación:

Evitar.- Para evitar el riesgo debemos eliminar la probabilidad de ocurrencia o disminuir totalmente su impacto; para lo cual debemos eliminar la actividad que genera el riesgo o reubicar el o los recursos amenazados donde se elimine su nivel de exposición y, en segundo lugar, se precisan medidas de protección extremas para evitar que se materialice el riesgo.

Prevenir.- La prevención es sinónimo de anticipación, es decir, para prevenir hay que admitir los eventos que puedan suceder y establecer políticas, normas, controles y procedimientos conducentes para que el evento no ocurra o disminuya su probabilidad de ocurrencia, las medidas sugeridas son:

- Entrenamiento y capacitación a los empleados con la finalidad de que conozcan todos los procesos de la empresa.
- Segregación de funciones entre diferentes empleados de la entidad.
- Establecer políticas de seguridad.

Proteger o mitigar.- La protección es la acción en el momento del peligro o la presencia del riesgo, algunas formas de atenuar son las siguientes:

- Sistemas Automáticos de protección
- Plan de Emergencia
- Plan de contingencia
- Otras medidas de protección como el guardar respaldos de la información de la empresa en otros lugares fuera de la oficina.
- Cuando la empresa se ve afectada por rumores que pueden deteriorar su imagen, se utiliza un adecuado manejo de comunicaciones publicas que permita a través

de comunicados en radio, televisión o prensa, aclarar la situación de la empresa y disminuir los efectos negativos que pudieran acarrearle.

3.8 Fijación de las medidas de financiamiento.-

Estas son las medidas de financiamiento que permiten recuperar las pérdidas están son:

Transferir.- consiste en involucrar a un tercero en su manejo, quien en algunas ocasiones puede absorber parte de las pérdidas o responsabilizarse de estas, para lo cual deberíamos realizar:

- Transferencia a través de contratos de seguros en donde este permite proteger la cuenta más importante de la empresa la cual puede llevar a la quiebra de la misma.
- Seguros patrimoniales cubren riesgos causados por la naturaleza
- Seguro de Crédito cubre las pérdidas generadas por el incumplimiento o demora prolongada en el pago de ventas a crédito debido a la insolvencia de los clientes.

3.9 Asignación de las medidas de control y financiamiento en la matriz de respuesta ante los riesgos.

Las medidas concretas que proponemos de manera general para los riesgos encontrados con:

- Concientización al personal del área de cartera de la importancia de su recuperación inmediata.
- Capacitación al personal para dar a conocer las políticas en cuanto a documentos necesarios para la solicitud de crédito
- Realizar un mantenimiento preventivo del software y hardware
- Contratar personal calificado para recuperación inmediata de cartera
- Motivación al personal para obtener mayor rendimiento.
- Capacitación sobre normas que se debe considerar al momento del crédito
- Realización de auditorias
- Establecer parámetros que debería cumplir los deudores.
- Realización de reuniones periódicas para concienciar la importancia de que este proceso se efectúe a tiempo.

3.6.1 Diseño de medidas de tratamiento para los riesgos de la actividad seguimiento del deudor y garante durante los primeros 15 días de mora.

Cuadro No. 25

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
Desacuerdo	4	30	120	Grave	Prevenir, transferir el riesgo, proteger la empresa	<p>Capacitación sobre los manuales de procedimientos de la empresa</p> <p>Capacitación al personal encargado con el fin de optimizar las actividades y utilizar el tiempo de forma correcta</p>	Alta	Alta	Muy Alta	Σ Semanal del número de desacuerdos	Σ Semanal del número de desacuerdos

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora.

3.6.2 Diseño de medidas de tratamiento para los riesgos de la actividad envío de la primera y segunda notificación

tanto al deudor como al garante teniendo 72 horas después de recibida para cancelarla.

Cuadro No. 26

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
Desacuerdo	4	30	120	Grave	Prevenir, transferir el riesgo, proteger la empresa	Capacitación sobre los manuales de procedimientos de la empresa Capacitación al personal encargado con el fin de optimizar las actividades y utilizar el tiempo de forma correcta	Alta	Alta	Muy Alta	∑ Semanal del número de desacuerdos	∑ Semanal del número de desacuerdos
Incumplimiento	4	40	160	Inaceptable	Prevenir, proteger la empresa, evitar	Concientización al personal para la recuperación inmediata de cartera	Alta	Alta	Muy Alta	∑ Semanal del número de clientes en mora	∑ Semanal del número de clientes en mora

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora.

3.6.3 Diseño de medidas de tratamiento para los riesgos de la actividad envío de la tercera y última notificación por vía legal y demanda

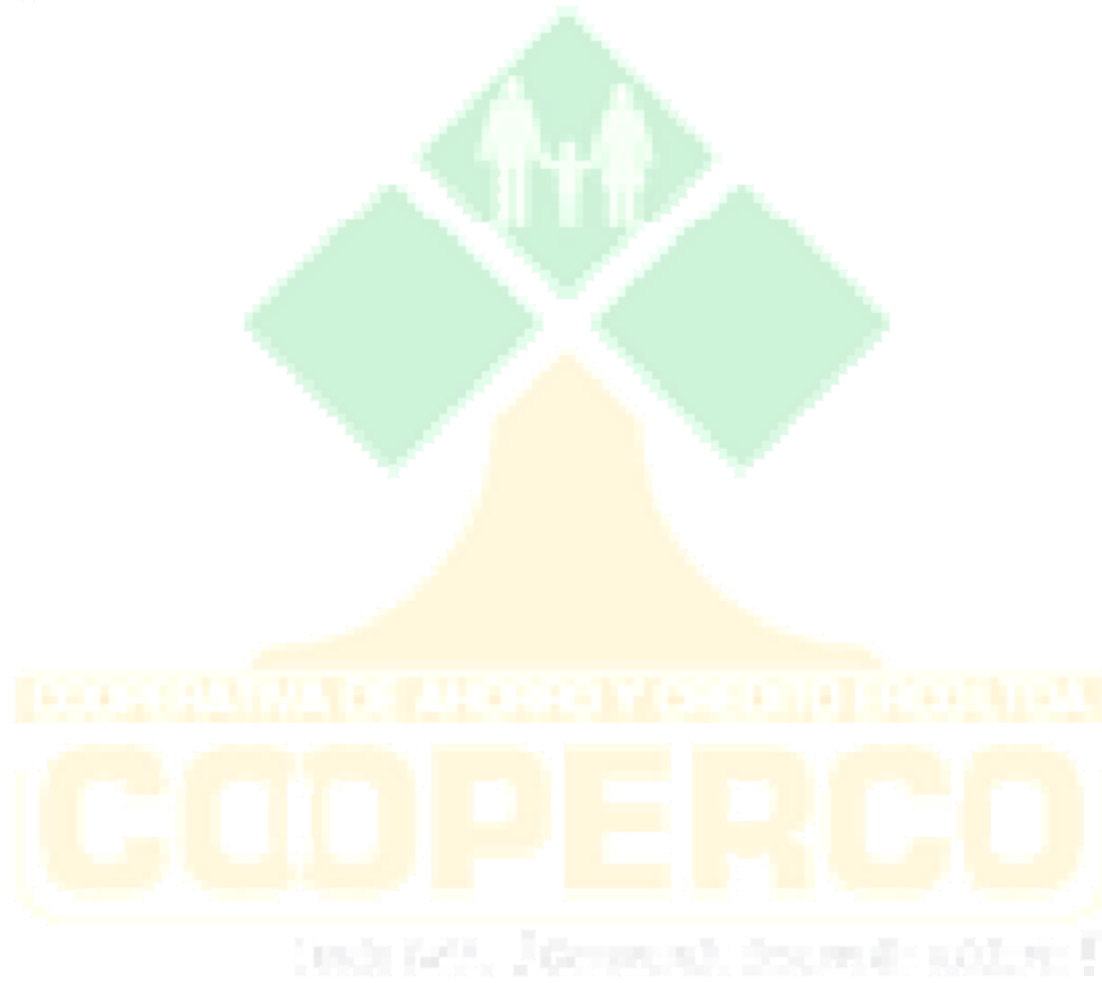
Cuadro No. 27

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
Desacierto	4	40	160	Grave	Prevenir, transferir el riesgo, proteger la empresa	Capacitación sobre los manuales de procedimientos de la empresa Capacitación al personal encargado con el fin de optimizar las actividades y utilizar el tiempo de forma correcta	Alta	Alta	Muy Alta	Σ Semanal del número de desaciertos	Σ Semanal del número de desaciertos
Incumplimiento	4	40	160	Inaceptable	Prevenir, proteger la empresa, evitar	Concientización al personal para la recuperación inmediata de cartera	Alta	Alta	Muy Alta	Σ Semanal del numero de clientes en mora	Σ Semanal del numero de clientes en mora

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora.

3.10 Elaboración de mapas de riesgo en el proceso de cartera.

Los mapas de riesgos son las síntesis de cada actividad del proceso de cartera en los que se identifica claramente los riesgos, su descripción, agente generador, causas, efectos, evaluación completa y medidas de tratamiento con sus indicadores.



3.10.1 Elaboración del mapa de riesgos para la actividad seguimiento del deudor y garante durante los primeros 15 días de mora.

Cuadro No. 28

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
Desacuerdo	Posibilidad de ausencia por parte del deudor y garante	Asistente de cartera	Descuido, falta de información, incapacidad de pago	pérdida económica	4	30	120	Grave	Prevenir, transferir el riesgo, proteger la empresa	Capacitación sobre los manuales de procedimientos de la empresa Capacitación al personal encargado con el fin de optimizar las actividades y utilizar el tiempo de forma correcta	Alta	Alta	Muy Alta	∑ Semanal del número de desacuerdos	∑ Semanal del número de desacuerdos

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora.

3.10.2 Elaboración del mapa de riesgos para la actividad envío de la primera y segunda notificación tanto al deudor como al garante teniendo 72 horas después de recibida para cancelarla

Cuadro No. 29

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
Desacuerdo	Posibilidad de ausencia por parte del deudor y garante	Cliente	Irresponsabilidad	Pérdida económica	4	30	120	Grave	Prevenir, transferir el riesgo, proteger la empresa	Capacitación sobre los manuales de procedimientos de la empresa Capacitación al personal encargado con el fin de optimizar las actividades y utilizar el tiempo de forma correcta	Alta	Alta	Muy Alta	\sum Semanal del número de desacuerdos	\sum Semanal del número de desacuerdos
Incumplimiento	Posibilidad de no cumplir con la normativa legal	Asistente de crédito	Falta de experiencia y capacitación	Pérdida económica	4	40	160	Inaceptable	Prevenir, proteger la empresa, evitar	Concientización al personal para la recuperación inmediata de cartera	Alta	Alta	Muy Alta	\sum Semanal del número de clientes en mora	\sum Semanal del número de clientes en mora

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora.

3.10.3 Elaboración del mapa de riesgos para la actividad envío de la tercera y última notificación por vía legal y demanda

Cuadro No. 30

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
Desacuerdo	Posibilidad de ausencia por parte del deudor y garante	Asistente de cartera	Descuido, falta de información, incapacidad de pago	pérdida económica	4	30	120	Grave	Prevenir, transferir el riesgo, proteger la empresa	Capacitación sobre los manuales de procedimientos de la empresa Capacitación al personal encargado con el fin de optimizar las actividades y utilizar el tiempo de forma correcta	Alta	Alta	Muy Alta	∑ Semanal del número de desacuerdos	∑ Semanal del número de desacuerdos
Incumplimiento	Posibilidad de no cumplir con la normativa legal	Asistente de crédito	Falta de experiencia y capacitación	Pérdida económica	4	40	160	Inaceptable	Prevenir, proteger la empresa, evitar	Concientización al personal para la recuperación inmediata de cartera	Alta	Alta	Muy Alta	∑ Semanal del número de clientes en mora	∑ Semanal del número de clientes en mora

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por la autora.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones.

Al finalizar este trabajo de investigación sobre la administración de riesgos hemos concluido que en las empresas, los riesgos siempre están presentes, se dan en los procesos mismos de las organizaciones, por lo que es de vital importancia permanecer atentos a estos, buscando constantemente la forma de manejarlos, de tal manera que estos no afecten al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Hemos podido estudiar el Método Risicar a través de sus etapas, como es la identificación de los riesgos que pueden ocurrir dentro de la empresa y que afecten a las actividades normales de esta; estos riesgos deben ser calificados y evaluados para establecer el grado de peligro que representan, de acuerdo a tablas de impacto y frecuencia previamente establecidas; estas tablas deben estar basadas en la realidad de la empresa y de esta manera determinar cuáles son los riesgos más perjudiciales, y así poder establecer medidas de tratamiento que permitan reducir la probabilidad de ocurrencia, siendo necesario evaluar la implementación de estas medidas, mediante un análisis de costo beneficio.

La evaluación de los riesgos mediante el Método Risicar en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ERCO LTDA. en el proceso de cartera se desarrolló con información completa y oportuna, lo que nos permitió determinar que esta tiene varias deficiencias, que pueden generar los riesgos y causar pérdidas económicas, por lo que es necesario establecer como prioridad, la administración de riesgos con la difusión de políticas a todos los empleados, de tal manera que asuman responsabilidades y propicien la toma de decisiones conforme a dichas políticas.

4.2 Recomendaciones.

Las recomendaciones que presentamos a continuación, facilitan el proceso de implementación y seguimiento de la administración de los riesgos en el proceso de cartera de ERCO y son las siguientes:

- ❖ Contar con el compromiso de la gerencia para crear la cultura de administración de riesgos en todas las instancias de la empresa, para que esto sea un proyecto aplicable y que perdure en la organización.
- ❖ Capacitar al personal sobre el método Risicar como una prioridad, esto permitirá implementar la administración de riesgos con mayor facilidad y en forma coordinada en toda la empresa, para que quienes conforman la empresa se comprometan y cumplan sus responsabilidades respecto al manejo de los riesgos en los procesos en los cuales participan.
- ❖ Crear un comité de riesgos por parte de la gerencia de la empresa, quien deberá encargarse de dirigir, apoyar y monitorear el desarrollo del proceso de administración de riesgos, con la aplicación del Método Risicar; para esto es necesario integrar a este comité personal que cumpla con características de liderazgo y conocimiento de la empresa.
- ❖ Diseñar un sistema de información que soporte, organice y facilite el proceso de administración de riesgos y permita su actualización y consulta permanente.
- ❖ Definir un plan anual que permita impulsar la implementación de la administración de riesgos y asignar un presupuesto que permita el cumplimiento de esto.

BIBLIOGRAFIA

Libros

MEJIA, Rubí C Administración de riesgos un enfoque empresarial,
1era Edic., Edit. Fondo, Colombia, 2006, 240 págs.

SMITH, Fernando La auditoría interna de la administración de riesgos, 1era Edic., Instituto mexicano de contadores públicos, México, 1983,

Enciclopedias

ENCICLOPEDIA BÁSICA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD Y AUDITORIA 2 tomos. Tercera Edic. Edit. Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, 1990.
Tomo 1, Páginas 193 – 331
Fundación SI SE PUEDE.- CORRE 2006

Internet

Wikipedia, La Enciclopedia 2008 <http://es.wikipedia.org/wiki/riesgo> Julio Libre

The Risk Management Guide <http://www.ruleworks.co.uk/cgi-bin/> Julio 2008

<http://www.uazuay.edu.e>

<http://www.cooperco.fin.ec>

GLOSARIO

Amenaza.- posibilidad de que un evento no planeado pueda suceder y originar consecuencias negativas. Riesgo no evaluado. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pág. 32)

Calificación de riesgos.- cuantificación de los riesgos de acuerdo con la probabilidad de ocurrencia o frecuencia y sus consecuencias. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pág. 32)

Control de protección.- tipo de control diseñado para disminuir los efectos inmediatos de los riesgos y el alcance de los daños que puedan producir. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pág. 33)

Control detectivo.- tipo de control diseñado para descubrir un evento anomalía o un resultado no buscado en el momento de su ocurrencia o posteriormente. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pág. 33)

Control preventivo.- tipo de control diseñado para actuar sobre la causa de los riesgos con el fin de disminuir la probabilidad de su ocurrencia. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pág. 33)

Evaluación de riesgos.- proceso utilizado para determinar la magnitud de los riesgos en una organización, con relación a los criterios determinados. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pág. 33)

Defraudaciones.- este riesgo puede presentarse de dos formas. Cuando mediante cualquier mecanismo clandestino o alterado los sistemas de control o aparatos contadores, alguien se apropia de energía eléctrica, agua, gas natural o señal de telecomunicaciones, en perjuicio ajeno, y en caso de las rentas aduaneras, cuando sean declarados tributos aduaneros por un valor inferior al que por ley corresponde. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pág. 234)

Indicadores de riesgos.- conjunto de variables cualitativas y/o cuantitativas que se construyen en herramientas para realizar el monitoreo de los riesgos. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pág. 34)

Malversar.- utilizar ilícitamente fondos ajenos o con destino específico en operaciones o adquisiciones no autorizadas o ajenas a su destino final. (Enciclopedia básica de administración contabilidad y auditoría, Tomo 1, Pagina 476).

Mapa de Riesgo.- Herramienta organizacional que facilita la visualización y entendimiento de los riesgos, y la definición de una estrategia para su apropiada administración.

Omisión.- falta o delito que consiste en dejar de hacer, decir o consignar algo que debía ser hecho, dicho o consignado. Según el código penal, omisión significa omitir auxiliar a una persona cuya vida o salud se encuentre en grave peligro o prestar asistencia humanitaria en medio de un conflicto armado a favor de las personas protegidas. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pág. 235)

Políticas de administración de riesgos.- guía para la toma de decisiones o criterios de acción que rigen a todos los empleados con relación a la

administración de riesgos. Transmiten la posición de la dirección respecto de su actitud ante los riesgos y fijan lineamientos para la protección de los recursos, conceptos de calificación de riesgos, prioridades en la respuesta y la forma de administrarlos. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pág. 34)

Retención de riesgos.- medida intencional o sin intención de asumir la responsabilidad por las pérdidas generadas por la ocurrencia de riesgos. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pág. 34)

Riesgo Aceptable.- aquel que se considera normal para una actividad determinada. Es el riesgo que tiene una probabilidad o frecuencia de ocurrencia muy baja y un impacto leve. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pág. 34)

Riesgo inaceptable.- riesgo que por la evaluación de su probabilidad y de sus consecuencias requiere ser evitado o eliminado, porque puede traer consecuencias catastróficas. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pág. 34)

Riesgo residual.- diferencia entre la calificación de un riesgo evaluado y la calificación del riesgo aceptable. Se define como el valor del riesgo que faltaría por intervenir, ya que los controles existentes no cubren el riesgo totalmente. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pág. 34)

Soborno.- entregar o prometer dinero o cualquier otra utilidad a un testigo para que falte a la verdad o guarde silencio total o parcialmente en un testimonio (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pág. 236)



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ERCO LTDA.

OFICINA MATRIZ



AGENCIA BAÑOS



AGENCIA SININCAI



AGENCIA CHIQUINTAD

