



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Instituto de Ciencias Matemáticas**

**Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión**

**“ANÁLISIS DEL PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO PARA UNA ENTIDAD BANCARIA, EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y RIESGO INTEGRAL PARA EL PRODUCTO COMERCIAL FACTORING PARA EL AÑO 2009.”**

**TESINA DE GRADO**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN: BUSINESS CONTINUITY PLANNING**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN CON ESPECIALIDAD EN CALIDAD DE PROCESOS**

Presentado por:

Liliana Barbecho Benavides

Andrea Montero Guevara

Guayaquil – Ecuador

2009

## **DEDICATORIA**

Como testimonio de mi gratitud ilimitada dedico el presente trabajo a Dios, a mis padres, mi hermana, especialmente a: mi sobrina Gaby, quien con sus risas y juegos le da colorido a mi vida; y a mi director de tesis, Ing. René Reyes, porque sin guía no hubiese sido posible la presentación de este trabajo de tesis.

**Liliana Barbecho B.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco desde lo más profundo de mi ser a Dios porque es la fuerza que me alienta a seguir adelante, a mi padre porque con su arduo trabajo ha buscado siempre brindarme lo mejor, a mi madre por sus consejos siempre sabios y oportunos, a mi hermana por ser esa persona incondicional con quien siempre puedo contar, a mis profesores por sus enseñanzas impartidas con sabiduría, a mis amigos por motivarme siempre con sus palabras y a mi compañera de tesis por su esfuerzo y dedicación para realizar este trabajo.

**Liliana Barbecho B.**

## **DEDICATORIA**

Como testimonio de mi gratitud ilimitada dedico el presente trabajo a Dios, a mi abuelita Rebeca quién fue mi ángel, inspiración y mi guía, a mis padres, Pablo y Narcisa quienes me apoyaron en todo momento y siendo mi apoyo incondicional a mi hermano, a José Antonio porque siempre tenía una voz para alentarme y motivarme a seguir adelante; al Mr. Christian por ayudarme a encontrar una luz en el camino y ser un apoyo; a mi director de tesis, Ing. René Reyes, porque sin guía y apoyo no hubiese sido posible la presentación de esta tesis.

**Andrea Montero G.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de todo corazón Dios por ser la fortaleza e inspiración de mi vida, a mi abuelita Rebeca quién ha sido mi ángel guardián e ilumina mi camino a seguir, a mi papá por ser siempre mi apoyo incondicional y motivarme a seguir día a día con sus consejos para no decaer ante las adversidades, a mi mami por sus palabras de aliento y fortaleza al guiarme a tomar las decisiones correctas, a mi hermano por ser la persona que con su carácter me ha enseñado a ser fuerte en todo momento, al amor de mi vida José Antonio quien me ha enseñado que a base del esfuerzo y sacrificio cumpliremos nuestros sueños, a mis profesores por sus enseñanzas impartidas con sabiduría y paciencia, a todos mis amigos en especial el Mr. Christian por su paciencia y apoyo en el desarrollo de este trabajo y motivarme siempre con sus palabras y finalmente a mi compañera de tesis por su esfuerzo y dedicación para realizar este trabajo.

**Andrea Montero G.**

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

Ing. Cristián Arias

Delegado del ICM

---

Ing. René Reyes

Director de la Tesina

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de ésta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

---

Liliana Barbecho Benavides

---

Andrea Montero Guevara

## **RESUMEN**

El presente trabajo se ha titulado: **“Análisis del Plan de Continuidad del negocio para una entidad bancaria, en el Área de Crédito y Riesgo Integral para el producto comercial Factoring para el año 2009”**

A través de esta tesina buscamos establecer planes de acción: preventivos y correctivos, sobre posibles contingencias e interrupciones que puedan afectar el flujo normal de las operaciones del Proceso de Factoring. El presente trabajo se ha dividido en siete capítulos.

En el capítulo 1 se muestra el Marco Teórico donde se explica las bases conceptuales para el entendimiento, desarrollo e implementación del Plan de Continuidad de Negocio en el Área de Crédito y Riesgo Integral para el producto de Factoring.

En el capítulo 2 se presenta la información general de la Institución Bancaria, para el entendimiento de la línea de negocio objeto de estudio.

En la siguiente sección, capítulo 3, se muestra la información necesaria para el entendimiento de la línea comercial objeto de estudio de la Institución Bancaria.



En el capítulo 4, hemos realizado las pruebas sustanciales para la validación de la información de factoring.

A través del capítulo 5, identificamos los riesgos a los que está expuesto el proceso de factoring en caso de presentarse un desastre o interrupción del flujo normal de las operaciones.

En la siguiente sección, capítulo 6, mostramos el desarrollo, implementación y pruebas del Plan de Continuidad de Negocio para el proceso de Factoring.

Finalmente, se detallan las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron de la ejecución de trabajo en el capítulo 7.

# ÍNDICE GENERAL

---

|                   |   |
|-------------------|---|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
|-------------------|---|

## CAPÍTULO 1

### MARCO TEÓRICO

---

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Riesgos y Desastre.....   | 2  |
| 1.1.1 Definición de Riesgo.....   | 2  |
| 1.1.2 Definición de Interrupción.....   | 2  |
| 1.1.3 Definición de Desastre/Evento.....  | 3  |
| 1.1.4 Tipos de Riesgo.....  | 3  |
| 1.1.4.1 Definición de Riesgo Operativo.....   | 3  |
| 1.1.4.2 Definición de Riesgo Económico.....   | 4  |
| 1.1.4.3 Definición de Riesgo Natural.....   | 4  |
| 1.1.4.4 Definición de Riesgo Político.....  | 4  |
| 1.2 Plan de Continuidad de Negocio.....   | 5  |
| 1.2.1 Definición de Continuidad de Negocio (BCP).....                               | 5  |
| 1.2.2 Alcance del desarrollo de un Plan de Continuidad de Negocio.....              | 5  |
| 1.2.3 Objetivo del Plan de Continuidad de Negocio.....                              | 5  |
| 1.2.4 Beneficios por la Implementación de un Plan de Continuidad de<br>Negocio..... | 6  |
| 1.2.5 Participación de la Dirección en el Desarrollo del BCP.....                   | 6  |
| 1.2.6 Diferencias entre un DRP y un BCP.....  | 7  |
| 1.2.7 Fases del Plan de Continuidad de Negocio.....                                 | 8  |
| 1.2.7.1 Identificación y Cuantificación de Riesgos.....                             | 8  |
| 1.2.7.2 Análisis del BIA.....   | 9  |
| 1.2.7.3 Estrategia de Recuperación.....   | 10 |
| 1.2.7.3.1 Diseño de Desarrollo del Plan.....  | 11 |
| 1.2.7.4 Pruebas de Mantenimiento.....   | 12 |

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| 1.2.7.4.1   | Prueba del Plan de Continuidad del Negocio.....        | 12 |
| 1.2.7.4.1.1 | Lista de Chequeo.....                                  | 12 |
| 1.2.7.4.1.2 | Prueba de Recorrido.....                               | 12 |
| 1.2.7.4.2   | Mantenimiento del Plan de Continuidad del Negocio..... | 13 |

## **CAPÍTULO 2**

### **CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

---

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2.1   | Descripción de la Institución Financiera.....     | 14 |
| 2.2   | Misión y Visión de la Institución Financiera..... | 15 |
| 2.2.1 | Misión.....                                       | 15 |
| 2.2.2 | Visión.....                                       | 15 |
| 2.3   | Calificación de riesgo del banco.....             | 15 |
| 2.4   | Accionistas de la Institución Financiera.....     | 15 |
| 2.5   | Líneas de negocio del banco.....                  | 16 |
| 2.6   | Core Business de la Institución.....              | 17 |

## **CAPÍTULO 3**

### **ESTUDIO DE LA LÍNEA DE NEGOCIO**

#### **“FACTORING”**

---

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.1   | Inicio del Factoring.....                                 | 18 |
| 3.2   | FACTORING.....  | 19 |
| 3.3   | Core Business De Factoring.....                           | 19 |
| 3.4   | Ventajas Del Factoring de acuerdo al tipo de empresa..... | 19 |
| 3.4.1 | Ventajas para la pequeña y mediana empresa:.....          | 19 |
| 3.4.2 | Ventajas para la gran empresa:.....                       | 20 |
| 3.5   | Mercado objetivo.....                                     | 20 |

|   |    |
|---|----|
| 3.6 Mecanismo de financiamiento.....                    | 20 |
| 3.7 Requisitos para el procesamiento del Factoring..... | 21 |

## **CAPÍTULO 4**

### **VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN**

---

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 4.1 Validación de datos..... | 22 |
| 4.2 Pruebas efectuadas.....  | 23 |

## **CAPÍTULO 5**

### **ANÁLISIS DE IMPACTO DEL NEGOCIO**

---

|  |    |
|--|----|
| 5.1 Análisis del riesgo del negocio.....                     | 24 |
| 5.2 Criterio de análisis de la Matriz de Riesgo.....         | 26 |
| 5.3 Ponderación considerada en la valoración de eventos..... | 27 |

## **CAPÍTULO 6**

### **DESARROLLO, IMPLEMENTACIÓN Y PRUEBA DEL PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO (BCP).**

---

#### **ETAPA 1**

|  |    |
|--|----|
| 6.1 Business Impact Analysis.....            | 30 |
| 6.1.1Objetivo del BIA, SCOPE, ASUMPTION..... | 30 |

|  |    |
|--|----|
| 6.1.1.1 Objetivo BIA: .....  | 30 |
| 6.1.1.2 SCOPE: (Alcance de Aplicación de BCP).....   | 31 |
| 6.1.1.3 ASSUMPTIONS: FODA del factoring.....   | 31 |
| 6.1.2 Identificación de Procesos del negocio.....  | 31 |
| 6.1.2.1 Áreas que intervienen en el proceso de factoring. ....                               | 32 |
| 6.1.3 Análisis operativo financiero.....   | 32 |
| 6.1.3.1 Análisis Operativo.....  | 32 |
| 6.1.3.2 Análisis Financiero.....   | 34 |
| 6.1.4 Identificación de procesos críticos.....   | 35 |
| 6.1.5 Identificación del MTDO.....   | 37 |
| 6.1.6 Identificación de sistema de información tecnológica - crítico y las aplicaciones..... | 37 |
| 6.1.7 Recursos Críticos No-IT.....   | 38 |
| 6.1.8 Determinación tiempo objetivo de recuperación (RTO).....                               | 39 |
| 6.1.9 Determinación del punto objetivo de recuperación.....                                  | 39 |
| 6.1.10 Identificación de los procedimientos de áreas de trabajo.....                         | 40 |
| 6.1.11 Información sumaria del BIA.....  | 40 |
| <b>ETAPA 2</b>   |    |
| 6.2 Determinación de riesgos a considerar para análisis.....                                 | 42 |
| <b>ETAPA 3</b>   |    |
| 6.3 Análisis de alternativas para el desarrollo del factoring.....                           | 43 |

## **ETAPA 4**

|   |    |
|---|----|
| 6.4 Cuantificación de las alternativas para el proceso..... | 49 |
|---|----|

## **ETAPA 5**

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 6.5 Decisión de las alternativas..... | 51 |
|---------------------------------------|----|

## **ETAPA 6**

|   |    |
|---|----|
| 6.6 Desarrollo del Plan de Continuidad del Negocio..... | 51 |
|---|----|

## **ETAPA 7**

|  |    |
|--|----|
| 6.7 Prueba Del Plan De Continuidad De Negocio..... | 52 |
|--|----|

## **ETAPA 8**

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 6.8 Análisis y conclusiones..... | 53 |
|----------------------------------|----|

## **ETAPA 9**

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 6.9 Recomendaciones..... | 54 |
|--------------------------|----|

## **ETAPA 10**

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 6.11 Mantenimiento..... | 55 |
|-------------------------|----|

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| <b>MANUAL DE BCP.....</b> | <b>57</b> |
|---------------------------|-----------|

|                    |           |
|--------------------|-----------|
| <b>ANEXOS.....</b> | <b>68</b> |
|--------------------|-----------|

## **GLOSARIO**

## **BIBLIOGRAFIA**

# ÍNDICE DE TABLAS

## **CAPÍTULO 1**

|   |   |
|---|---|
| Tabla I.I: Diferencias entre un DRP y un BCP..... | 7 |
|---|---|

## **CAPITULO 2**

|   |    |
|---|----|
| Tabla II.I: Cuadro de participación de capital..... | 16 |
|---|----|

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Tabla II.II: Línea de Negocios..... | 16 |
|-------------------------------------|----|

## **CAPÍTULO 5**

|  |    |
|--|----|
| Tabla V.I: Matriz de riesgo para el producto de factoring..... | 28 |
|--|----|

## **CAPÍTULO 6**

|  |    |
|--|----|
| Tabla VI.I: Tabla de Análisis Operativo..... | 33 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| Tabla VI.II: Balance de Comprobación Banco Cashse S.A al 31 diciembre 2008..... | 35 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| Tabla VI.III: Identificación de procesos críticos del factoring..... | 36 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| Tabla VI.IV: Resumen de sistema aplicativo de IT..... | 38 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| Tabla VI.V: Determinación de riesgos a considerar para análisis..... | 42 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| Tabla VI.VI: Plan de acción por pérdida cartera por parte de crédito..... | 43 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| Tabla VI.VII: Plan de recuperación por pérdida de cartera..... | 44 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| Tabla VI.VIII: Plan de acción por pérdida de facturas..... | 45 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| Tabla VI.IX: Plan de recuperación por pérdida de facturas..... | 46 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| Tabla VI.X: Plan de acción por pérdida o sabotaje de información..... | 47 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| Tabla VI.XI: Plan de recuperación por pérdida o sabotaje de información..... | 48 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| Tabla VI.XII: Cuantificación de las alternativas del plan de acción..... | 49 |
|--|----|

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### **CAPÍTULO 1**

|   |    |
|---|----|
| Gráfico I.I: Fuentes de Riesgo Operativo.....                                       | 3  |
| Gráfico I.II: Fases del Plan de Continuidad de Negocio.....                         | 8  |
| Gráfico I.III: Cuantificación de Riesgo.....  | 9  |
| Gráfico I.IV: Estrategia de Selección de las Alternativas de selección.....         | 10 |
| Gráfico I.V: Fases del Plan de la Ejecución del Plan de Continuidad de Negocio..... | 11 |

### **CAPÍTULO 3**

|   |    |
|---|----|
| Gráfico III.I: Mecanismo de Financiamiento Factoring..... | 21 |
|---|----|

### **CAPÍTULO 5**

|  |    |
|--|----|
| Gráfico V.I: Proceso General de Factoring - Diagrama de Entradas y Salidas de los Subprocesos..... | 25 |
|--|----|



# INTRODUCCIÓN

Toda organización empresarial busca el éxito y lograr cumplir sus metas con el cliente y sus productos ofreciendo calidad y eficiencia, pero ninguna compañía está libre de riesgos, perder sus productos por un incendio, paralizar sus operaciones por atentados, entre otros; ante estos eventos ¿Cree que la compañía podrá mantenerse líder en el mercado?, ¿Perdería la fidelidad de sus clientes?, ¿La imagen del negocio resulta afectada? Estas y muchas interrogantes tienen respuesta ante cualquier desastre natural o humano, del cual sólo dependerá de las proyecciones de la compañía en invertir y aplicar un Plan de Continuidad del Negocio (BCP).

El objetivo de este trabajo consiste en el analizar, buscar y presentar las alternativas más factibles para la mejora proactiva de la resistencia de la organización frente a contingencias. Por otra parte, proporcionar mecanismos para restaurar los productos y/o servicios claves a un nivel aceptable y dentro de un marco temporal limitado, protegiendo la reputación corporativa de la institución.

Por lo tanto daremos a conocer la importancia y necesidad de implementar un BCP, sus ventajas y desventajas mediante el análisis de impacto del negocio, además de reflejar los resultados para la eficiente y eficaz recuperación de operaciones.

# **CAPÍTULO 1**

## **MARCO TEÓRICO**

En esta sección se presentará las bases conceptuales para el entendimiento, desarrollo e implementación del Plan de Continuidad de Negocio del nuevo segmento comercial de la Institución Financiera: “Banco Cashse S.A”, denominado: Factoring.

### **1.1 Riesgos y Desastre**

#### **1.1.1 Definición de Riesgo**

El riesgo es la probabilidad de que una amenaza se convierta en una interrupción o desastre. La vulnerabilidad o las amenazas, por separado, no representan un peligro. Pero si se juntan, se convierten en un riesgo, es decir, en la probabilidad de que ocurra un desastre o una interrupción.

#### **1.1.2 Definición de Interrupción**

La suspensión del flujo normal de las operaciones normales del negocio, durante un período tiempo, provocadas por factores humanos y operativos.

### 1.1.3 Definición de Desastre

Cualquier evento accidental, malicioso o natural que amenace o rompa con el flujo normal de las operaciones o servicios críticos de negocio, por suficiente tiempo como para afectar financieramente a la compañía que podría afectar la continuidad del negocio.

### 1.1.4 Tipos de Riesgo

Los tipos de riesgos identificados en el desarrollo del Plan de Continuidad de Negocio son los siguientes:

- a. Riesgo Operativo
- b. Riesgo Económico
- c. Riesgo Natural
- d. Riesgo Político.

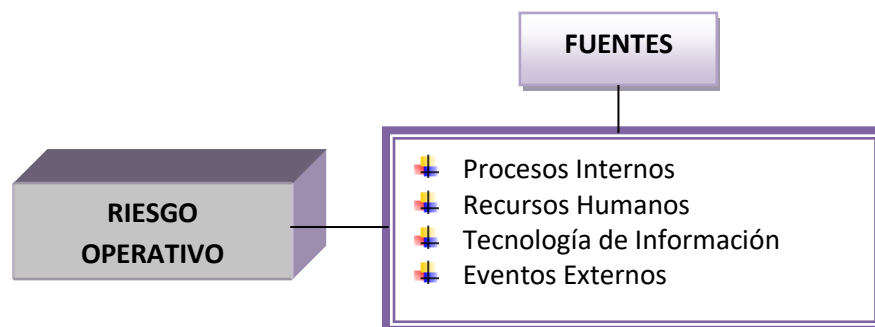
A continuación se presenta una definición de cada uno de estos tipos de riesgo.

#### 1.1.4.1 Definición de Riesgo Operativo

Es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información de información, en las personas o por ocurrencia de eventos externos adversos.

En el gráfico que me muestra a continuación se muestra las fuentes del Riesgo Operativo.

**Gráfico I.I: Fuentes de Riesgo Operativo**



*Fuente: Disponible en [www.asbaweb.org](http://www.asbaweb.org)*

#### **1.1.4.2 Definición de Riesgo Económico**

Se define como aquellos que directamente amenazan la situación económica de la empresa. Un riesgo económico tiene tres componentes básicos:

- a. El costo y la disponibilidad del capital de trabajo.
- b. La capacidad de satisfacer de manera oportuna las necesidades del flujo de fondos.
- c. La capacidad de mantener y aumentar el patrimonio o los fondos propios.

#### **1.1.4.3 Definición de Riesgo Natural**

Se define como riesgo natural a aquellos que están asociados con factores del ambiente.

Los riesgos naturales pueden ser clasificados en:

- a. *Riesgos Geológicos.*- Este tipo de riesgo comprende erupciones volcánicas, terremotos, sismos, tsunamis, maremotos, entre otros.
- b. *Riesgos Climatológico.*- Este tipo de riesgo comprende todo lo relacionado con el clima: Lluvias, tormentas, olas de frío o calor, nieve, entre otros.
- c. *Riesgos Biológicos.*- Este tipo de riesgo comprende plagas y epidemias,

#### **1.1.4.4 Definición de Riesgo Político**

Se define como riesgo político a aquel que está asociado con las decisiones o disposiciones que tomen los diferentes poderes del Estado, y que puedan afectar al manejo de una compañía.

## **1.2 Plan de Continuidad de Negocio**

### **1.2.1 Definición de Continuidad de Negocio (BCP)**

El Plan de Continuidad de Negocio es un conjunto de acciones que una organización debe realizar en caso que un determinado tipo de desastre, interrupción o contingencia se materialice e impida su normal funcionamiento. Estas acciones deben asegurar la recuperación a la mayor brevedad posible las operaciones que ha definido como críticas (Vitales) para el negocio.

Es importante mencionar que un plan de continuidad de negocio, no se basa únicamente en recuperar los servicios e infraestructuras de Tecnologías de la Información.

### **1.2.2 Alcance del Plan de Continuidad de Negocio**

El BCP puede ser desarrollado para toda la compañía, un área o un proceso crítico de la compañía.

El Plan de Continuidad de Negocio busca desarrollar estrategias y procedimientos para asegurar los recursos humanos y operaciones, de modo que el impacto sea mínimo ante una contingencia.

### **1.2.3 Objetivo del Plan de Continuidad de Negocio**

Los objetivos del Plan de un BCP son los siguientes:

- ✚ Proteger al Personal y a los activos de la compañía
- ✚ Asegurar la continuidad de las operaciones
- ✚ Minimizar el tiempo de recuperación de las operaciones de la compañía ante una interrupción o desastre

- ✚ Minimizar la pérdida financiera de la compañía cuando se produzca un desastre o interrupción
- ✚ Minimizar el proceso de toma de decisiones durante una contingencia.
- ✚ Mitigar los efectos que pueden producirse en: los planes estratégicos, la reputación, las operaciones y el mercado donde está situada la compañía.
- ✚ Eliminar la necesidad de desarrollar nuevos procedimientos durante la contingencia.

“El Objetivo de un BCP es establecer las estrategias y procedimientos que deben ser implementados por un equipo de individuos que provee direccionamiento, soporte, equipamiento, metodologías y estándares para garantizar la continuidad de las operaciones del negocio”.

#### **1.2.4 Beneficios por la Implementación de un Plan de Continuidad de Negocio:**

El desarrollo e implementación de un Plan de Continuidad de Negocio, proporciona los siguientes beneficios a una compañía:

- Ahorro de tiempo y dinero para afrontar los desastres, interrupciones y contingencia.
- Mejora la imagen y revalorización de la confianza en la empresa por parte de los accionistas, inversores, empleados, proveedores y clientes al mostrarles que se toman medidas diarias para garantizar la continuidad del negocio.

#### **1.2.5 Participación de la Dirección en el Desarrollo del BCP**

La participación de la dirección es crucial para el éxito del desarrollo, ejecución y mantenimiento del BCP.

A continuación mencionamos las principales responsabilidades de la dirección ante el Plan de Continuidad de Negocio (BCP)

- ✓ Buscar tanto los recursos como el conocimiento necesario para desarrollar el BCP.
- ✓ Realizar una política para determinar cómo la compañía gestionará y controlará los riesgos identificados
- ✓ Revisar los resultados de las pruebas globales del BCP.
- ✓ Asegurar que el plan esté actualizado, que el personal que participa en el mismo esté adecuadamente formado y sea consciente de su rol en la implementación del BCP.

### 1.2.6 Diferencias entre un DRP y un BCP

En la tabla que se presenta a continuación se muestra las diferencias entre un DRP y un BCP:

**Tabla I.I Diferencias entre un DRP y un BCP**

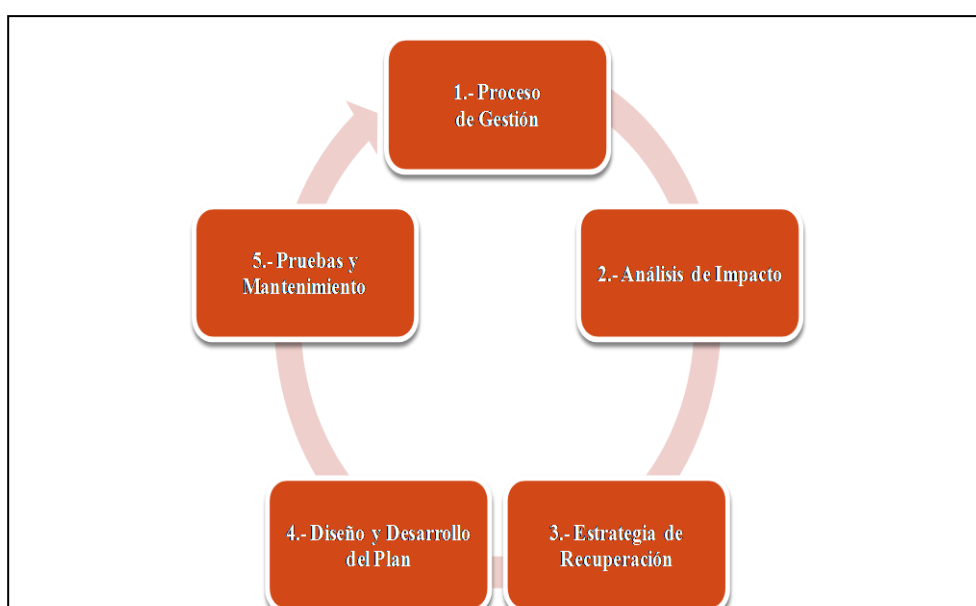
| <i>DRP, Disaster Recovery Plan, plantea:</i>  | <i>El BCP, Business Continuity Plan, extiende el alcance:</i>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar planes de prevención y recuperación ante los escenarios de desastre con mayor impacto y probabilidad de ocurrencia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El BCP tiene como objetivo el mantenimiento de la actividad de la empresa, bien mediante la recuperación de los procesos de soporte o mediante la aplicación de procesos de emergencia.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El ámbito del DRP son los Sistemas de información de la organización.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro del BCP es la clave el BIA, que tiene en cuenta el impacto económico de una parada de la actividad.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de los DRP son críticos los tiempos de pérdida y recuperación de información</li> </ul>   |   |

**Fuente:** [www.ey.net](http://www.ey.net) / Página de internet corporativo de la firma de auditora Ernst & Young

### 1.2.7 Fases del Plan de Continuidad de Negocio

La elaboración de un Plan de Continuidad de Negocio comprende las siguientes etapas, que se muestran en el siguiente gráfico:

**Gráfico I.II: Fases del Plan de Continuidad de Negocio**



*Fuente: Libro Business Continuity Planning Methodology*

#### 1.2.7.1 Identificación y Cuantificación de Riesgos

En esta etapa, se identifica los riesgos asociados a los cuales la organización, área o proceso críticos se encuentran expuestos.

Los riesgos identificados son evaluados, para obtener la cuantificación del Riesgo:



### Gráfico I.III: Cuantificación de Riesgo



**Fuente:** Libro *Business Continuity Planning Methodology*

Se define como probabilidad de Ocurrencia, a la frecuencia a la que está expuesta la compañía por un determinado riesgo.

Se define como vulnerabilidad, el grado de pérdida a la que está expuesta la compañía como resultado de la ocurrencia de la contingencia, interrupción o desastre.

#### 1.2.7.2 Análisis del BIA

El análisis de impacto sobre el negocio (BIA, Business Impact Analysis) es la primera acción a realizar para el desarrollo de un plan de continuidad del negocio. La cantidad de recursos y tiempo necesario para realizar el BIA dependerá del tamaño y complejidad de la compañía.

Es una de las fases más importantes del BCP, pues en esta etapa los riesgos identificados en las funciones críticas del negocio, área o procesos; son priorizados de acuerdo a su impacto para posteriormente establecer las estrategias de recuperación, mediante la determinación de los tiempos de recuperación.

“El BIA nos permite identificar el impacto operativo y financiero de los riesgos identificados”.

En el *Anexo I: Descripción del Business Impact Analysis*, se muestra los pasos para elaboración del mismo.

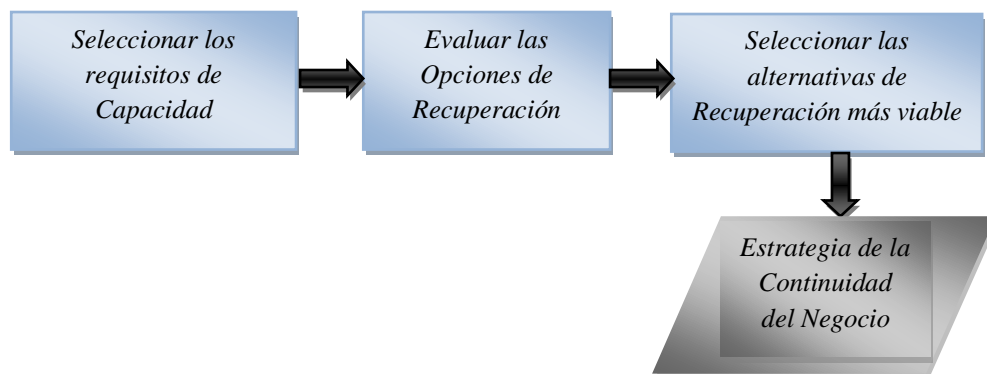
### 1.2.7.3 Estrategia de Recuperación

La elaboración de las estrategias de recuperación depende de los resultados obtenidos en el BIA. Una estrategia de recuperación es una combinación de medidas preventivas y correctivas con el objetivo de minimizar el impacto ante una posible interrupción o desastre. Se deben contemplar los siguientes elementos para el desarrollo de la estrategia: costo, recursos humano necesario, tiempo requerido para la implementación (acción preventiva) y de recuperación (acción correctiva, cuando ocurrió la interrupción y desastre.)

Una vez que se han establecido las estrategias de recuperación, éstas deberán ser evaluadas con el objetivo de seleccionar la alternativa de recuperación más viable.

En el siguiente gráfico se muestra los pasos para la selección de la estrategia de recuperación.

**Gráfico I.IV: Selección de la estrategia de recuperación**



**Fuente:** Libro *Business Continuity Planning Methodology*

### 1.2.7.3.1 Diseño y Desarrollo del Plan

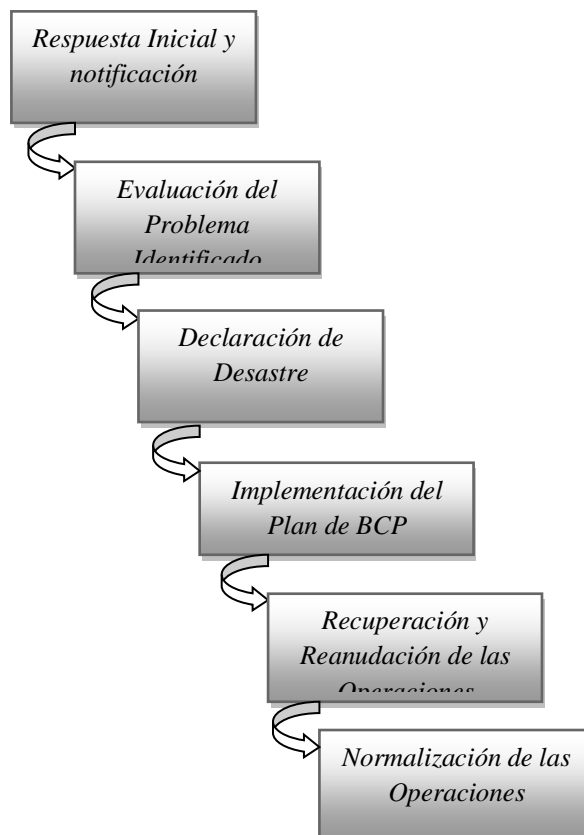
El objetivo de un Plan de Continuidad de Negocio es recuperar los procesos críticos dentro de un período de tiempo.

Basado en la información del BIA y la estrategia de recuperación seleccionada procederá a la elaboración del Plan de Continuidad del Negocio.

No existe una estructura para el Plan de Continuidad de Negocio, porque hay diferentes tipos de negocio. Un plan de Continuidad de Negocio debe tener las siguientes características: Comprensivo y actualizados.

En el gráfico que se muestra a continuación se presenta las fases de ejecución de plan de continuidad de negocio, una vez que se presenta el desastre o la Interrupción del flujo de Operaciones Normales:

**Gráfico I.V: Fases del Plan de la Ejecución del Plan de Continuidad de Negocio**



**Fuente:** Libro Business Continuity Planning Methodology

## **1.2.7.4 Pruebas y Mantenimiento**

### **1.2.7.4.1 Prueba del Plan de Continuidad de Negocio**

El objetivo del probar el Plan de Continuidad de Negocio es validar: estrategia, supuestos, actividades, procedimientos y las directrices especificadas en el Plan de Continuidad de Negocio contra los posibles escenarios de interrupción; e identificar alguna debilidad en el plan. Es altamente preferible encontrar debilidades durante la prueba antes que en la crisis real.

Hay varios métodos para probar el plan de Continuidad de negocio, entre ellos se encuentran los siguientes: Lista de Chequeo (Checklist test), Prueba de Recorrido (Walkthrough test), Simulación, Interrupción Total, Prueba Paralela, entre otros.

Nuestro Plan de BCP fue probado mediante los métodos: Lista de Chequeo (Checklist test) y Prueba de Recorrido (Walkthrough Test)

#### *1.2.7.4.1.1 Lista de Chequeo (Checklist Test)*

Es el más básico tipo de prueba, y es muy utilizado antes de los otros tipos de prueba más complejos. En este tipo de prueba, el equipo de Plan de Continuidad de Negocio revisa las actividades de Recuperación y los recursos necesarios para ejecutarlas.

#### *1.2.7.4.1.2 Prueba de Recorrido (Walkthrough Test)*

Este tipo de prueba es también denominado Tabletop testing. Este método es usado previo la prueba de simulación. Este método no genera costos. Esta prueba permite a los miembros del equipo estar más familiarizado con el BCP, recursos de recuperación y a los otros miembros del equipo.

#### 1.2.7.4.2 Mantenimiento del Plan de Continuidad de Negocio

El objetivo de esta etapa es que el plan se encuentre actualizado, completo y listo para ejecutarse en cualquier momento.

En este capítulo se describe el rol de esos procedimientos y la conclusión sobre las directrices para el mantenimiento del BCP

# **CAPÍTULO 2**

## **CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

En el presente capítulo se hará una descripción de la empresa para el conocimiento de la línea de negocio objeto de estudio.

### **2.1 Descripción de la Institución Financiera**

La Institución Financiera objeto de estudio es un banco comercial de tamaño pequeño, focalizado en su gestión en algunos tipos o nichos de negocio tanto en el ámbito comercial como en el ámbito financiero.

El Banco Inició sus operaciones en el año de 1975 y opera bajo el amparo de las leyes ecuatorianas, por lo que está sujeto a la regulación y supervisión bancaria de los Organismos de Control como: Superintendencia de Bancos y Seguros, Servicios de Rentas Internas entre otros. Actualmente, el banco opera en la totalidad de los servicios bancarios y de oferta pública de productos establecidos en Ecuador.

Durante el presente trabajo nos referiremos a este banco como: “Banco Cashse S.A”.

## **2.2 Misión y Visión e la Institución Financiera:**

### **2.2.1 Misión:**

Ser proactivos y diferenciados para realizar nuestra labor; en la cual el cliente sienta efectivamente nuestro desempeño, apoyo y razonamiento profesional; a fin de contribuir en su desarrollo y logro de objetivos como así mismo lo hagamos con nuestra propia institución.

### **2.2.2 Visión:**

Ser una entidad financiera especializada y de alta cercanía y focalización al cliente, capaz de compatibilizar una prestación de servicio que agregue valor, junto a una labor eficiente, rentable, creativa y prudente frente al accionista.

## **2.3 Calificación de Riesgo del Banco:**

La transparencia, solvencia, la seguridad y rentabilidad que ofrece el “Banco Cashse S.A”, le permitió obtener en este año que la calificadora de riesgo Humphereys S.A le otorgue la calificación “AA-“ lo cual representa que: “La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo, aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en la categoría más alta de calificación. El signo (-) indica la posición relativa dentro de la categoría”.

## **2.4 Accionistas de la Institución Financiera:**

El capital social de Banco Cashse S.A asciende a \$10,029,051.

A continuación en la siguiente tabla se detalla los accionistas de esta Institución Financiera así como su porcentaje de Participación.

**Tabla II.I Cuadro de Participación de Capital**

| <b>ACCIONISTAS</b>            | <b>CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO AL 31-12-07</b> | <b>% Participación</b> |
|-------------------------------|--|------------------------|
| BROMFIELD HOLDINGS INC        | 1,504,356.00                                 | 15%                    |
| LAKEKING HOLDING INC.         | 501,452.00                                   | 5%                     |
| MARTOCK INVESTMENS INC.       | 1,504,356.00                                 | 15%                    |
| MULTIGROUP INTERNACIONAL INC. | 501,452.00                                   | 5%                     |
| SERVIGROUP DE PANAMA          | 501,452.00                                   | 5%                     |
| WINDALE INTERNATIONAL INC.    | 5,424,334.00                                 | 54%                    |
| VARIOS ACCIONISTAS            | 91,649.00                                    | 1%                     |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>10.029.051,00</b>                         | <b>100%</b>            |

*Fuente: Información proporcionada por Banco Cashse S.A.*

## **2.5 Líneas de Negocio del Banco**

La filosofía y objetivo estratégico de la entidad apuntan a una estructura de originar activos comerciales con alta especialización y vocación de servicio que son:

**Tabla II.II Líneas de Negocios**

| <b>Línea de Negocio</b> | <b>Descripción</b>   |
|-------------------------|--|
| “Autoplan autos”        | Financiamiento de automóviles para el segmento de personas naturales.  |
| “Autoplan camiones”     | Financiamiento de camiones y flotas automotrices *                     |
| “Plan propietario”      | Financiamiento de inmuebles destinados al uso industrial y comercial * |
| “Factoring”             | Compras de cuentas por cobrar  |
| “Préstamo empresarial”  | Financiamiento del capital de trabajo de corto plazo *                 |

\*=Todos estos productos para el segmento empresarial e independientes

*Fuente: Departamento de Riesgo Integral, Banco Cashse S.A.*



## **2.6 Core Business de la Institución**

El core business de la Institución Financiera es el financiamiento de automóviles para el segmento de personas naturales, es decir “Autoplan autos”, < Ver Anexo 20, Posición de Mercado >

# **CAPÍTULO 3**

## **ESTUDIO DE LA LÍNEA DE NEGOCIO**

### **“FACTORING”**

En el presente capítulo daremos a conocer el estudio de la línea comercial Factoring para la aplicación del BIA.

#### **3.1 Inicio del Factoring**

A partir del tercer semestre del 2007, Banco Cashse S.A puso en vigencia este nuevo financiero con el debido plan de implementación y puesta en marcha desde el punto de vista del negocio, mercadeo, operacional, tecnológico y legal. Banco Cashse firmó un contrato con un importante Banco de Inversión de Chile para iniciar su financiamiento a través de un fondo fiduciario constituido en el Ecuador “Fiducashse”. Adicionalmente, el banco contrató el seguro de Coface para cubrir siniestros de impago de las facturas.

### **3.2 Factoring**

El factoring o factoraje es una alternativa de financiamiento que se orienta de preferencia a pequeñas y medianas empresas y consiste en un contrato mediante el cual una empresa traspasa el servicio de cobranza futura de los créditos y facturas existentes a su favor y a cambio obtiene de manera inmediata el dinero a que esas operaciones se refiere, aunque con un descuento. Por tanto, el factoring es una alternativa de financiamiento que le permite a la MIPYMES obtener liquidez.

### **3.3 Core Business del Factoring**

Compra y venta de facturas de una Institución Comercial.

### **3.4 Ventajas del Factoring de acuerdo al tipo de empresa**

Las ventajas que proporciona EL FACTORING dependerá del tipo de magnitud de la empresa que desea involucrarse en este tipo de segmento comercial y tenemos:

#### **3.4.1 Ventajas para la pequeña y mediana empresa:**

1. Alivia y mejora su situación de liquidez ya que sus ventas a plazo las materializa de contado al realizar el Factoring.
2. No tiene que ir al “prestamista” informal al momento de necesitar liquidar (liquidez) entregando sus facturas, lo podrá hacer en organismos regulados y formales de Factoring con la disminución de costos financieros que ello supone.
3. No depende del “gran comprador” de su producto para hacer liquidas sus facturas a través del pronto pago.

### 3.4.2 Ventajas para la gran empresa:

1. Evita el riesgo de que sus facturas se transen en manos de prestamistas informales.
2. Crea una real cultura de pago, de esta forma se “sincera” dentro de reglas de mercado de mayor simetría, la relación de pagos y plazos en la relación proveedor / comprador, lo que permitirá mejorar su productividad.
3. Es una alternativa inmediata de alta liquidez para una necesidad puntual del cliente.

< Ver Anexo 6 – Análisis de FODA del Factoring >

### 3.4 Mercado Objetivo

Factoring está dirigido a pequeños y medianos empresarios, los cuales otorgan créditos a sus compradores, para incrementar las ventas lo que en muchos casos ocasionan problemas de liquidez momentánea, ya que a sus proveedores deben cancelarles de inmediato.

#### 4.1 Potenciales clientes de factoring

Los grandes deudores de proveedores que conforman nuestra cartera de factoring son:

- |                      |  |
|----------------------|--|
| ✓ Pronaca.           | ✓ Promariscos S.A.                         |
| ✓ De Prati.          | ✓ JFC Group Ecuador.                       |
| ✓ Carcomed (Fybeca). | ✓ Plásticos Industriales Compañía Anónima. |

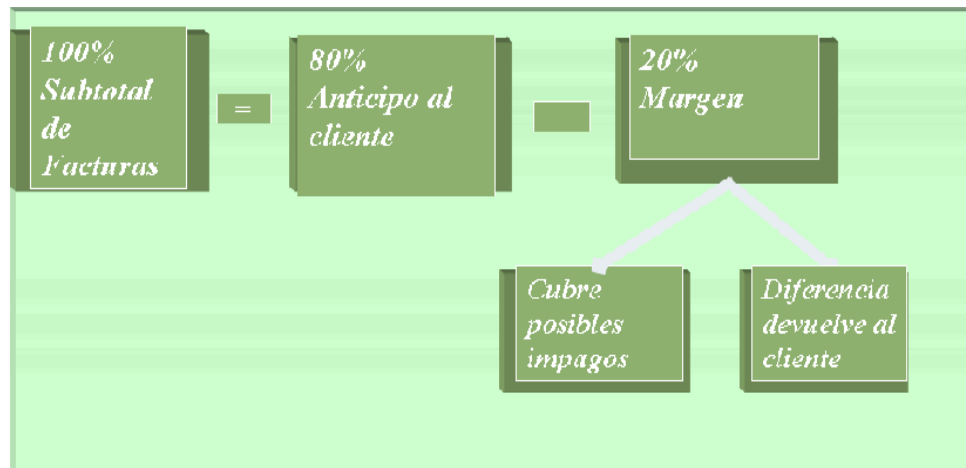
<Ver Anexo 10 – Detalle de Cartera de Crédito para Factoring>

### 3.6 Mecanismo de Financiamiento

- Se efectúa el análisis de la situación del cliente dueño de las facturas y de los deudores responsables del pago.

- Se efectúa en 24 horas un desembolso como anticipo del 80% que es el porcentaje de monto máximo que otorga el Banco sobre sus cuentas por cobrar a través de la venta de facturas, valor que se entrega al cliente.
- El 20% margen servirá para cubrir eventuales atrasos en el pago de las facturas.
- Al cancelar la operación se realiza la liquidación final y se calcula los valores a devolver al cliente.

**Gráfico III.I: Mecanismo de Financiamiento Factoring**



*Fuente: Departamento de Crédito y Riesgo Integral-Banco Cashse S.A*

### 3.5 Requisitos para el procesamiento de Factoring

- Facturas cedidas y notificadas a favor de Banco Cashes S.A., trámite bajo la responsabilidad de Cliente con el texto proporcionado por el Banco.
- Archivo con detalle de cartera de facturas bajo formato establecido por el Banco.
- Clientes que apliquen a una operación de Factoring deben tener una cuenta de ahorros o corriente.

# CAPÍTULO 4

## Validación de Información

En este capítulo damos a conocer las pruebas sustanciales para la validación de la información relacionado al factoring.

### **4.1 Validación de Datos**

Para corroborar las cifras que se presentan en los balances y estados de resultados en nuestro trabajo, tomaremos como pruebas de auditoría efectuar la convalidación de la cartera que se adquiere mediante la verificación de datos en la Central de Riesgo – Bureaus de Crédito, sistema en línea proporcionados en la entidad financiera.

Además la entidad financiera mantiene como política interna asegurarse que las personas que constituyen la cartera de nuestro cliente se verificará en las bases de datos del CONSEP, en caso de estar reportado será motivo de negación del crédito. Además todo cliente será filtrado en los registros internos del banco, cliente con historial negativo en créditos cancelados o vigentes, será

motivo de rechazo de la cartera o en su defecto de castigo en el valor de la compra de cartera, por el alto riesgo que implicaría su posterior cobro.

Como parte del proceso de verificación de cartera nuestra entidad financiera cuenta con un formato de fichas de SCORE LENDING EMPRESAS, en el cual se detalla la información necesaria e importante de la aceptación del cliente para FACTORING, se determina una evaluación del riesgo para el análisis y previa aprobación para la compra de cartera.

#### **4.2 Pruebas Efectuadas.**

En los siguientes anexos podemos verificar:

- Ficha que utiliza la institución financiera para validar los datos del cliente <Ver Anexo 2>
- Detalle de Cartera de Crédito para Factoring <Ver Anexo 10>
- Papel de trabajo donde validamos la información de los clientes de Factoring < Ver Anexo3 >

# **CAPÍTULO 5**

## **IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEL NEGOCIO**

En esta sección daremos a conocer los potenciales riesgos que nuestra institución financiera puede ser vulnerable y cuanto representaría tanto en sus operaciones como financieramente.

### **5.1 Análisis del Riesgo de Negocio**

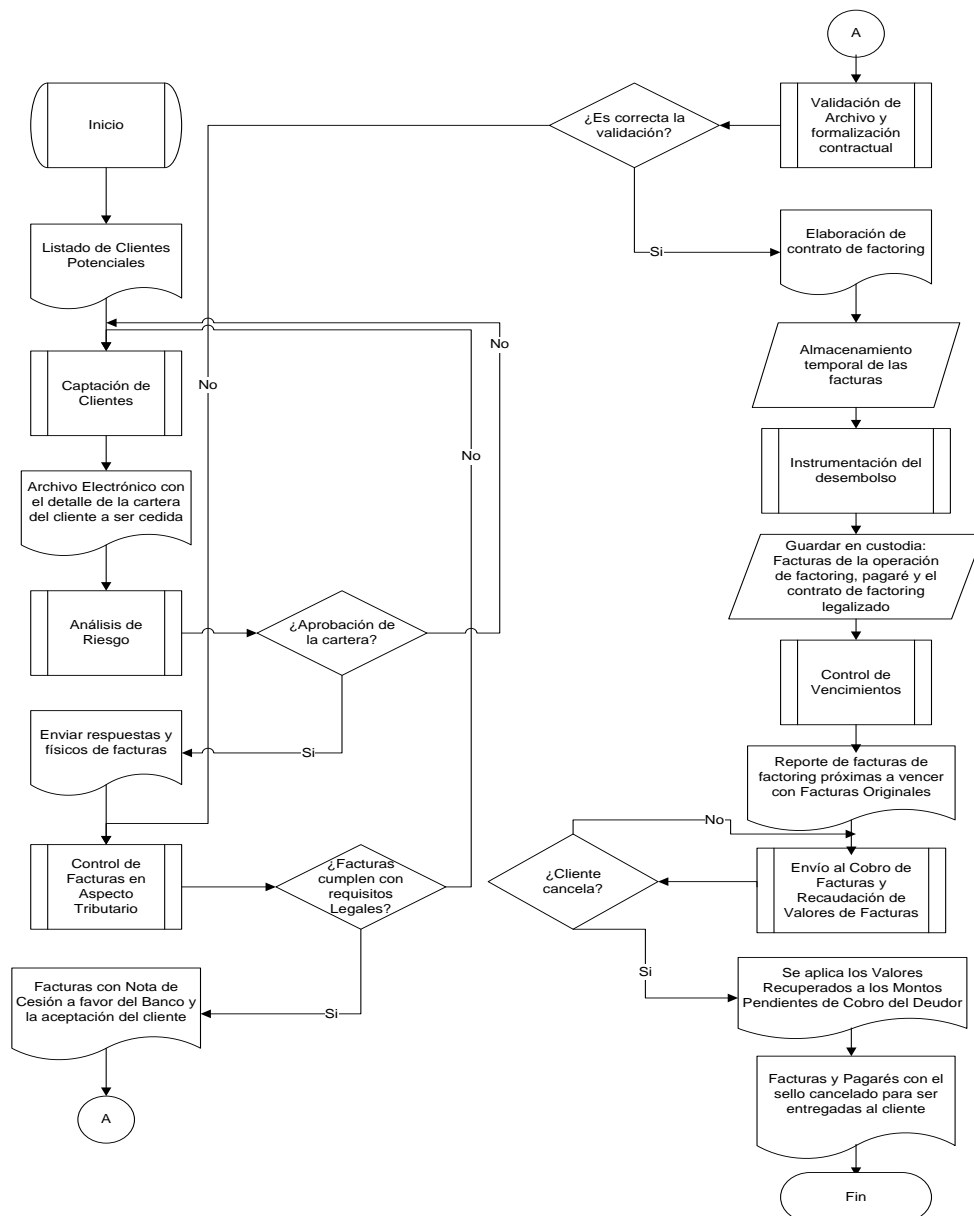
Para la determinación del riesgo en el proceso de Factoring consideramos realizar un análisis mediante los flujogramas del proceso general y de los subprocesos para efectuar posteriormente nuestro análisis de impacto y cuantificar el riesgo. Por tal motivo hemos agrupado los principales riesgos con los posibles eventos a suscitarse determinando a nuestro criterio profesional y por el grado de conocimiento de la empresa la probabilidad y grado de vulnerabilidad al cual está expuesto nuestro proceso de estudio e implementación.

En el proceso de factoring intervienen varias áreas departamentales, para los cuales mediante el siguiente flujo de entradas y salidas del proceso se determinaran los subprocesos que a nuestro criterio consideramos de alto



riesgo para las operaciones de la entidad financiera Cashse S.A. Para ver los diagramas de los subprocesos <Ver Anexo 4>

**Gráfico V.I Proceso General de Factoring - Diagrama de Entradas y Salidas de los Subprocesos**



*Fuente: Departamento de Crédito y Riesgo Integral Banco Cashse S.A*

## **5.2 Criterio de análisis de la Matriz de Riesgo**

A nuestro criterio profesional hemos evaluado y determinado mediante la matriz de riesgo los siguientes factores, tanto causas como consecuencias que nuestra entidad bancaria Cashse S.A. puede verse afectada ante algún siniestro de cualquier naturaleza y magnitud, para lo cual hemos categorizado los mismos para su efectiva evaluación, el presente análisis será enfocado solo en la Matriz Principal Guayaquil, debido que la documentación relacionada a Factoring reposa en las bóvedas de esta agencia:

### **1. Operativos**

- a. Incorrecta Calificación de la cartera por parte del Personal de Crédito
- b. Ingreso incompleto de la información facturas de factoring en el Sistema
- c. Pérdida del Dinero Recaudado

### **2. Naturales y/o Políticos**

- a. Pérdida de las facturas de factoring y del contrato de factoring.
- b. Pérdida/Sabotaje de la información de la aplicación de factoring.

### **3. Políticos y/o Económicos.**

- a. Inestabilidad Política y económica en Ecuador.
- b. Inestabilidad Económica en Bancos de Estados Únicos.

Para un mejor entendimiento se da a conocer el respectivo análisis de los riesgos antes detallados en la Matriz de Riesgo para el proceso de Factoring.  
<Ver Anexo 5>

La respectiva ponderación considerada para la valoración de la probabilidad y vulnerabilidad han sido consideradas bajo nuestro criterio profesional dando a conocer el siguiente cuadro de ponderación:

### 5.3 Ponderación Considerada en la Valoración de Eventos

A continuación se detalla la ponderación de probabilidad o vulnerabilidad de Eventos:

#### Ponderación de Probabilidad / Vulnerabilidad

|           |       |
|-----------|-------|
| No Aplica | = 0   |
| Bajo      | = 3.5 |
| Media     | = 7   |
| Alto      | =10   |

#### Explicación de Ponderación

**Bajo:** Se refiere que el evento que puede presentarse sea de un nivel de riesgo menor o no mantiene un grado de importancia mayor.

**Medio:** Se refiere que el evento que puede presentarse sea de un nivel de riesgo considerable.

**Alto:** Se refiere que el evento que puede presentarse sea de un nivel de riesgo de importancia considerable, cuyo suceso traería graves consecuencias.

Tabla V.- Matriz de Riesgo para el Producto Factoring



| MATRIZ DE RIESGOS PARA EL PRODUCTO DE FACTORING |   |  |   |              |      |       |      |                |      |       |      |                  |               |   |
|---|---|--|---|--------------|------|-------|------|----------------|------|-------|------|------------------|---------------|---|
| Tipo de Riesgo                                  | Riesgo  | Evento   | Proceso Afectado  | Probabilidad |      |       |      | Vulnerabilidad |      |       |      | Riesgo Detectado | Justificación |   |
|   |   |  |   | No Aplica    | Bajo | Media | Alta | No Aplica      | Bajo | Media | Alta |                  |               |   |
| OPERATIVOS                                      | Incorrecta Calificación de la cartera por parte del Personal de Crédito | Inapropiada Capacitación                               | Análisis del Riesgo   |              | 3,5  |       |      |                |      |       |      | 10               | 35            | Consideramos que es un riesgo importante según la cuantificación del riesgo, la expectativa de la pérdida es de \$264,769. Ver Anexo Cuantificación del Riesgo      |
|   |   | Falta de Concentración en la evaluación de la cartera  |   |              |      | 7     |      |                |      |       |      | 10               | 70            | Consideramos que es un riesgo importante pues según la cuantificación del riesgo, la expectativa de la pérdida es de \$529,539. Ver Anexo Cuantificación del Riesgo |
|   |   | Estrés   |   |              |      | 7     |      |                |      |       |      | 10               | 70            | Consideramos que es un riesgo importante pues según la cuantificación del riesgo, la expectativa de la pérdida es de \$529,539. Ver Anexo Cuantificación del Riesgo |
|   | Pérdida del Dinero Recaudado  | Estafa por Parte del Deudor                            |   | 0            |      |       |      |                | 0    |       |      |                  | 0             | No aplica-Ver Anexo Cuantificación del Riesgo   |
|   |   | Asalto a la Matriz de la Entidad Bancaria en Guayaquil |   |              | 3,5  |       |      |                |      | 3,5   |      |                  | 49            | No aplica-Ver Anexo Cuantificación del Riesgo   |
| NATURALES/OPERATIVOS                            | Pérdida de las facturas de factoring y del contrato de factoring        | Incendio   | Instrumentación de Desembolso                                   |              |      | 7     |      |                |      | 7     |      |                  | 49            | Consideramos que es un riesgo importante pues según la cuantificación del riesgo, la expectativa es de \$1,532,986. Ver anexo Cuantificación del Riesgo.            |
|   |   | Sismos mayores a 4.8 escala de Richter                 | Control de Vencimiento  |              |      | 7     |      |                |      | 7     |      |                  | 49            | Consideramos que es un riesgo importante pues según la cuantificación del riesgo, la expectativa es de \$1,532,986-Ver anexo Cuantificación del Riesgo.             |
|   |   | Extravío de las Facturas                               | Control de Vencimiento  |              | 3,5  |       |      |                |      |       |      | 10               | 35            | Consideramos que es un riesgo importante pues según la cuantificación del riesgo, la expectativa es de \$253,723-Ver anexo Cuantificación del Riesgo.               |
|   |   | Atentados por grupos Insurgentes                       | Envío al cobro de facturas y recaudación de Valores de facturas | 0            |      |       |      |                | 0    |       |      |                  | 0             | No aplica-Ver Anexo Cuantificación del Riesgo   |
| OS  | Pérdida/Sabotaje de la información de la aplicación de factoring        | Incendio   | Control de Vencimiento  |              | 3,5  |       |      |                |      |       |      | 10               | 35            | Consideramos que es un riesgo importante pues según la cuantificación del riesgo, la expectativa es de \$1,532,986. Ver anexo Cuantificación del Riesgo.            |
|   |   | Fallas en la Aplicación de Factoring                   |   |              |      | 7     |      |                |      |       |      |                  | 10            | 70  |

**MATRIZ DE RIESGOS PARA EL PRODUCTO DE FACTORING**

| Tipo de Riesgo       | Riesgo   | Evento  | Proceso Afectado  | Probabilidad |      |       |      | Vulnerabilidad |      |       |      | Riesgo Detectado | Justificación  |   |
|----------------------|--|---|---|--------------|------|-------|------|----------------|------|-------|------|------------------|--|---|
|                      |  |   |   | No Aplica    | Bajo | Media | Alta | No Aplica      | Bajo | Media | Alta |                  |  |   |
| NATURALES/OPERATIVOS | Pérdida/Sabotaje de la información de la aplicación de factoring | Incendio  | Control de Vencimiento  |              | 3,5  |       |      |                |      |       | 10   | 35               | Consideramos que es un riesgo importante pues según la cuantificación del riesgo, la expectativa es de \$1,532,986. Ver anexo Cuantificación del Riesgo.       |   |
|                      |  | Fallas en la Aplicación de Factoring                    |   |              |      |       |      |                |      |       |      |                  | 70   | Consideramos que es un riesgo importante pues según la cuantificación del riesgo, la expectativa de la pérdida es de \$529,539 -Ver anexo Cuantificación del Riesgo.  |
|                      | Pérdida/Sabotaje de la información de la aplicación de factoring | Hackear la Información                                  | Envío al cobro de facturas y recaudación de Valores de Facturas |              |      |       |      |                |      |       |      |                  | 70   | Consideramos que es un riesgo importante pues según la cuantificación del riesgo, la expectativa es de \$507,447-Ver anexo Cuantificación del Riesgo.   |
|                      |  | Sismos mayores a 4,8 escala de Richter                  |   |              |      |       |      |                |      |       |      |                  | 35   | Consideramos que es un riesgo importante pues según la cuantificación del riesgo, la expectativa es de \$1,532,986-Ver anexo Cuantificación del Riesgo.   |
|                      |  | Apagones  |   |              |      |       |      |                |      |       | 3,5  |                  | 12,25  | Consideramos una probabilidad baja, debido que la entidad mantiene un generador electrico adquirido en el 2007- Ver Anexo Cuantificación del Riesgo   |
|                      |  | Atentados por grupos Insurgentes                        |   | 0            |      |       |      |                |      |       |      |                  | 35   | No aplica-Ver Anexo Cuantificación del Riesgo   |
| POLÍTICOS/ECONÓMICOS | Inestabilidad Política y económica en Ecuador                    | Cambio de moneda nacional (Dólar) a una moneda regional | Instrumentación de Desembolso                                   |              |      |       |      |                |      |       |      | 35               | Consideramos que es un riesgo importante según la cuantificación del riesgo, la expectativa de la pérdida es de \$264,769. Ver Anexo Cuantificación del Riesgo |   |
|                      |  | Decreto del Gobierno de un Feriado Bancario             |   |              |      |       |      |                |      |       |      | 10               | 35   | Consideramos que es un riesgo importante según la cuantificación del riesgo, la expectativa de la pérdida es de \$264,769. Ver Anexo Cuantificación del Riesgo  |
|                      |  | Saqueos por marchas/mítines con fines políticos         | Control de Vencimientos   | 0            |      |       |      |                |      |       |      | 0                | No aplica-Ver Anexo Cuantificación del Riesgo  |   |
|                      | Inestabilidad Económica en Bancos de Estados Unidos              | Caída de Bancos   | Instrumentación de Desembolso                                   |              |      |       | 7    |                |      |       |      | 10               | 70   | Consideramos que es un riesgo importante, pero asi mismo se han tomado medidas de monitoreo e inversiones en otros bancos, las inversiones que mantiene no ocasionarian una inestabilidad para el Banco y en el factoring.. Ver Anexo Cuantificación del Riesgo |

**Ponderación de Probabilidad/Vulnerable**  
 No Aplica = 0      Bajo = 3,5      Medio = 7      Alto = 10

# **CAPÍTULO 6**

## **DESARROLLO, IMPLEMENTACIÓN Y PRUEBA DEL PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO (BCP).**

### **ETAPA 1**

#### **6.1 BUSINESS IMPACT ANALYSIS**

En el presente capítulo damos a conocer la aplicación del BIA, determinación de los objetivos, alcance, FODA del Factoring, cuantificación de las operaciones entre otros puntos primordiales en nuestro estudio. <Ver Anexo 1-Análisis de Impacto del Negocio BIA>

##### **6.1.1 OBJETIVO DEL BIA, SCOPE, ASSUMPTION**

###### **6.1.1.1 Objetivo BIA:**

1. El principal objetivo para la implementación de un BCP, es mantener la integridad, confiabilidad y seguridad de la documentación concerniente a la compra y venta de cartera, así como de la base de datos concernientes a la actividad de factoring.
2. Disminuir el alto riesgo por la adquisición de una cartera inferior a la calificación AAA.

#### **6.1.1.2 SCOPE: (Alcance de Aplicación de BCP):**

Para el proceso de **FACTORING** hemos considerado conveniente analizar la descripción del proceso del segmento de estudio para identificar en qué parte del proceso me puede afectar al implementar o mejorar mi producto mediante un **Business Continuity Planning BCP** para asegurar la cobrabilidad de la cartera.

#### **6.1.1.3 ASSUMPTIONS: FODA DEL FACTORING**

En este punto damos a conocer un análisis del producto mediante el FODA, pues así se considerará un enfoque más amplio de lo que el área necesita para mitigar los riesgos y evitar detener sus operaciones. *<Ver Anexo 6.- Descripción del FODA del Factoring>*

#### **6.1.2 IDENTIFICACION DE PROCESOS DEL NEGOCIO**

Para el desarrollo del BIA debemos identificar en nuestro proceso de Factoring que proceso lo consideraríamos crítico debido que Cashse S.A. es una entidad de pequeña magnitud, sin embargo se encuentra dividido los procesos según las áreas que intervienen, así como también los principales responsables del mismo.

Para cada segmento comercial la entidad financiera ha dividido sus áreas de acuerdo a las necesidades de atención al cliente manteniendo una división estratégica que apuntan a una estructura de alta especialización y vocación de servicio

Cada función establecida entre las personas que intervienen en los procesos se encuentra claramente definida en el Manual de la Entidad, además el rol de cada persona se encuentra totalmente segregado para que no surjan conflictos

de intereses, ni alteración de lineamientos a seguir en los diversos procedimientos en cada área de la entidad financiera <Ver Anexo 4. <Flujograma de Procesos >

#### **6.1.2.1 Áreas que intervienen en el Proceso de Factoring.**

<Ver Anexo 7.- Organigrama Institucional > <Ver Anexo 17.- Detalle del Proceso de Factoring. >

### **6.1.3 ANÁLISIS OPERATIVO FINANCIERO**

En este punto hemos considerado realizar las respectivas valoraciones de la parte operativa, como financiera de la entidad bancaria. Primordialmente hemos considerado una valoración de alto impacto en el aspecto financiero debido por la naturaleza de nuestra institución financiera al poseer obligaciones con el público, pues las operaciones y el dinero que el banco maneja, no es de su propiedad sino dinero de sus clientes que debe responder ante las autoridades competentes de nuestro país.

A continuación damos a conocer los análisis operativos y financieros de la institución:

#### **6.1.3.1 Análisis Operativo.-**

En el análisis operativo se procederá a medir los impactos negativos resultantes de la ocurrencia de un evento que llegare a interrumpir el proceso de factoring en las diversas áreas que se encuentran involucradas:

La ponderación considerada para el análisis operativo de la entidad se basa directamente al grado de magnitud de impacto que afectaría en la proyección como: Flujo de Efectivo, Participación de Mercado, Competitividad, satisfacción del Cliente.



Su ponderación respectiva corresponde a un rango de probabilidad dada de la siguiente manera:

**Alta:** Entre 80 a 100%

**Media:** Entre 45 – 79%

**Baja:** Entre 1% - 44%

**Ninguno:** De 0%

A continuación visualizamos el cuadro de impacto con su severidad establecida de acuerdo a criterios según la naturaleza del proceso:

**Tabla VI.I Tabla de Análisis Operativo**

| PROCESO FACTORING-CASHSE S.A. |   | Grado de Impactos Operativos |                           |              |                          |
|-------------------------------|---|------------------------------|---------------------------|--------------|--------------------------|
| Area y/o Persona Responsable  | Proceso                                 | Flujo de Caja                | Participación del Mercado | Competividad | Satisfacción del cliente |
| Product Manager               | Administración y Mercadeo de Producto   | NINGUNO                      | ALTO                      | ALTO         | MEDIO                    |
| Oficiales de Negocio          | Comercialización y Mercadeo de Clientes | ALTO                         | ALTO                      | ALTO         | ALTO                     |
| Analista de Riesgo            | Informes de Crédito                     | ALTO                         | NINGUNO                   | NINGUNO      | NINGUNO                  |
| Asistente Tributario          | Control de Calidad y Suficiencia Legal  | NINGUNO                      | NINGUNO                   | MEDIO        | MEDIO                    |
| Legal                         |   |                              |                           |              |                          |
| Operaciones                   | Instrumentación de Desembolsos          | ALTO                         | NINGUNO                   | BAJO         | NINGUNO                  |
| Custodia                      |   |                              |                           |              |                          |
| Oficial de Negocios           | Recuperación de Valores                 | ALTO                         | BAJO                      | BAJO         | BAJO                     |
| Operación de Factoring        |   |                              |                           |              |                          |
| Custodia                      |   |                              |                           |              |                          |
| Operativo de Factoring        | Liquidación de Valores                  | ALTO                         | ALTO                      | BAJO         | NINGUNO                  |
| Custodia                      |   |                              |                           |              |                          |
| Cobranzas                     |   |                              |                           |              |                          |

*Fuente: Departamento de Crédito y Riesgo Integral Banco Cashse S.A*

De acuerdo a nuestro análisis, el perfil actual del personal de crédito cumple con el perfil a considerar por nosotros. Adicionalmente pudimos evidenciar que el banco cuenta con un Código de Conducta. <Ver Anexo 8- Perfil del Oficial y Analista de Crédito>, <Ver Anexo 9 – Código de Conducta del Banco Cashse S.A>

#### **6.1.3.2 Análisis Financiero.-**

Para categorizar cada área interviniente del factoring así como en la parte financiera afectada hemos considerado información del balance general y estado de resultados promedio de los años 2007 y 2008 debido que son los años de inicio en la línea de negocio, objeto de nuestro estudio y establecimos un nivel de severidad basado en su correspondiente pérdida monetaria. <Ver Anexo 18: Detalle de Cartera de Factoring>

A continuación se especifican los rangos de los niveles de severidad:

1. Severidad de nivel 3 ( impacto mayor)
2. Severidad de nivel 2 ( impacto intermedio)
3. Severidad de nivel 1 ( impacto menor)
4. Severidad de nivel 0 ( sin impacto)

**Tabla VI.II: Balances Comparativos del Banco Cashse S.A**

| <u>Código</u> | <u>DESCRIPCION</u>                         | <u>A</u> | <u>CONSOLIDADO</u><br><u>2007</u> | <u>CONSOLIDADO</u><br><u>2008</u> | <u>Variacion</u> |
|---------------|--|----------|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------|
| 11            | FONDOS DISPONIBLES                         | 2        | 18,732,753.04                     | 17,157,891.81                     | -1,574,861.23    |
| 12            | OPERACIONES INTERBANCARIAS                 | 3        | 1,000,000.00                      | 0.00                              | -1,000,000.00    |
| 13            | INVERSIONES                                | 3        | 2,402,232.43                      | 2,574,604.77                      | 172,372.34       |
| 14            | CARTERA DE CREDITOS                        | 1        | 64,928,225.34                     | 65,695,358.86                     | 767,133.52       |
| 16            | CUENTAS POR COBRAR                         | 1        | 1,028,678.78                      | 1,460,290.01                      | 431,611.23       |
| 17            | BIENES EN DACIÓN DE PAGO                   | 3        | 889,407.52                        | 217,849.37                        | -671,558.15      |
| 18            | ACTIVOS FIJOS                              | 2        | 956,506.01                        | 1,594,651.72                      | 638,145.71       |
| 21            | OBLIGACIONES CON EL PUBLICO                | 1        | -94,633,936.68                    | -82,689,090.88                    | 11,944,845.80    |
| 23            | OBLIGACIONES INMEDIATAS                    | 3        | -456,792.89                       | -188,795.06                       | 267,997.83       |
| 25            | CUENTAS POR PAGAR                          | 3        | -8,933,287.71                     | -8,170,438.96                     | 762,848.75       |
| 26            | OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS | 1        | -4,162,131.05                     | -5,248,208.78                     | -1,086,077.73    |
| 27            | VALORES EN CIRCULACION                     | 3        | -758,305.01                       | -673,851.83                       | 84,453.18        |
| 31            | CAPITAL SOCIAL                             | 2        | -10,878,882.09                    | -10,396,055.00                    | 482,827.09       |
| 33            | RESERVAS                                   | 3        | 0.00                              | -482,827.09                       | -482,827.09      |
| 41            | INTERESES CAUSADOS                         | 2        | 4,637,909.03                      | 5,908,569.69                      | 1,270,660.66     |
| 42            | COMISIONES CAUSADAS                        | 2        | 498,262.66                        | 628,822.55                        | 130,559.89       |
| 43            | PERDIDAS FINANCIERAS                       | 3        | 844,076.19                        | 998,248.99                        | 154,172.80       |
| 44            | PROVISIONES                                | 4        | 987,345.56                        | 1,241,906.64                      | 254,561.08       |
| 45            | GASTOS DE OPERACIÓN                        | 4        | 5,400,804.14                      | 8,082,383.28                      | 2,681,579.14     |
| 46            | OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES               | 3        | 15,999.19                         | 45,964.34                         | 29,965.15        |
| 47            | OTROS GASTOS O PÉRDIDAS                    | 4        | 81,355.30                         | 81,376.71                         | 21.41            |
| 48            | IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMP            | 3        | 0.00                              | 168,982.00                        | 168,982.00       |
| 51            | INTERESES Y DSCTOS GANADOS                 | 2        | -7,388,883.26                     | -9,893,103.75                     | -2,504,220.49    |
| 52            | COMISIONES GANADAS                         | 4        | -679,414.85                       | -900,006.07                       | -220,591.22      |
| 53            | UTILIDADES FINANCIERAS                     | 2        | -2,944,033.56                     | -3,542,187.34                     | -598,153.78      |
| 54            | INGRESOS FINANCIEROS                       | 2        | -1,108,754.06                     | -1,351,260.86                     | -242,506.80      |
| 55            | OTROS INGRESOS OPERACIONALES               | 4        | -121,938.47                       | -164,981.42                       | -43,042.95       |
| 56            | OTROS INGRESOS                             | 4        | -357,784.76                       | -1,808,203.47                     | -1,450,418.71    |

*Fuente: Dirección Económica Financiera Banco Cashse S.A*

A = Aseveración o grado de Impacto

#### 6.1.4 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

Este paso se identifican los procesos del negocio que son críticos para mantener la continuidad del negocio. La identificación de Riesgos Operativos y Financieros, nos permite identificar los procesos críticos de la entidad.

**Tabla VI.III Identificación de Procesos Críticos del Factoring**

| Proceso   | Área                         | Descripción del Sub-Proceso Crítico  |
|---|------------------------------|--|
| Análisis de Riesgo  | Crédito                      | Recibir el archivo electrónico de cartera de Buró y confirmar que la información esté correcta y completa.                       |
|   |                              | Efectuar el análisis crediticio verificando en el buró de crédito la calificación del cliente y de los deudores de las facturas. |
| Control de facturas aspecto tributario legal                        | Unidad de Control Preventivo | Confirmar que el físico de las facturas conste con la misma información que contiene el  |
|   |                              | Revisar que las facturas no tengan tachones, borrones o enmendaduras y que el valor en números y letras coincida.                |
|   |                              | Revisar que las facturas cumplan con todos los requisitos exigibles en las Normas de Facturación del SRI.                        |
|   |                              | Habilitar en Internet la página web del SRI y consulta en la lista de facturas emitidas que conste el físico de las facturas.    |
| Validación de Archivo y Formalización de documentación contractual. | Legal                        | Verificar la suficiencia legal de la documentación   |
|   |                              | Verificar que la cesión y aceptación.  |
| Instrumentación de Desembolso                                       | Custodia                     | Guardar en caja fuerte en orden cronológico pagaré y facturas de la operación de factoring.                                      |
|   |                              | Guardar el contrato de factoring remitido por el Oficial de Negocios.  |
| Control de Vencimientos   | Operaciones de Factoring     | Verificar diariamente el control de vencimientos de las facturas en el sistema.  |
| Envío al cobro de facturas y recaudación de valores de Facturas     | Recaudación                  | Acercarse hasta las oficinas del deudor y entrega el recibo de pago solo contra la recepción de los valores                      |
|   |                              | Efectuar el cobro de las facturas de los deudores  |
|   |                              | Recibir valores.   |

*Fuente: Departamento de Crédito y Riesgo Integral*

### **6.1.5 IDENTIFICACIÓN DEL MTDO**

Para la identificación del MTD estamos asumiendo una pérdida de promedio de \$2, 586 (cartera e ingresos por factoring) por día, del cual si llega a ser inaceptable cuando excede el monto de \$ 12, 930. (Cartera e Ingresos por factoring) por una paralización de procesos correspondientes a factoring de 5 días.

Una vez que los MTDs de los procesos críticos del negocio son establecidos, la prioridad para su recuperación es determinada de la siguiente manera: Un proceso crítico del banco que tiene un MTD más pequeño comparado con otros procesos críticos es asignado a una prioridad de recuperación más alta. <Ver Anexo 11- Cuadro Identificativo del MTD Tiempo Promedio de Recuperación de Información>

### **6.1.6 Identificación de Sistema de Información Tecnológico Crítico y las Aplicaciones.**

Para el proceso de factoring tenemos identificado los sistemas y aplicativos que necesitaría, por lo que se ha identificado que a mas de los programas básicos como el Microsoft, Adobe, Mail, Internet, necesitan de manera primordial el software del sistema COBIS y del ACL para un adecuado manejo de información, para efectos de visualización general damos a conocer las generalidades de los servidores y las estaciones de trabajo, el detalle del mismo se puede observar en <Anexo12 –Cuadro descriptivo de Recurso IT>

**Tabla VI.IV Resumen de Sistemas Aplicativos de IT**

| Servidores        |                           | Estaciones de Trabajo |   |
|-------------------|---------------------------|-----------------------|---|
| Sistema Operativo | Windows NT 4.0            | Sistema Operativo     | Windows XP Professional SP2               |
|                   | Windows 2000 Server       |                       | Parches                                   |
|                   | Windows 2003 Server       | Utilitarios           |   |
|                   | HP-UX                     |                       | Microsoft Office 97,2003,2007             |
|                   | SecurePlatform            |                       | Parches,Hotfix                            |
|                   | Linux                     |                       |   |
| Base de Datos     |                           |                       |   |
|                   | Microsoft SQL Server 6.5  | Aplicativos           | COBIS SoftWare de Base 605 (Front End).TM |
|                   | Microsoft SQL Server 2000 |                       | Scoring                                   |
|                   | Microsoft SQL Server 2005 |                       | Rentabilidad                              |
|                   | Oracle 9i                 |                       | Credimatic                                |
|                   | Sybase 12                 |                       | MIC                                       |
| Aplicativos       | Cobis Kernel              |                       | SwiftAlliance Entry Workstation           |
|                   | SMS                       |                       | MerKpitaes                                |
|                   | CallCenter                |                       | Riesgo_Credito                            |
|                   | Swift Alliance Entry      |                       | Spyral                                    |
|                   | Microsoft Exchange Server |                       | Pagos                                     |
|                   | Microsoft Isa Server      |                       | Sma                                       |
|                   | Approach                  |                       |   |
| Antivirus         |                           | Antivirus             |   |
|                   | McAfee VirusScan 8.5i     |                       | McAfee VirusScan 8.5i                     |

*Fuente: Departamento de Sistemas Banco Cashse S.A*

### 6.1.7 Recursos Críticos No-IT

En este paso efectuamos un inventario de recursos No-IT de la entidad bancaria, donde se desarrollan todas las funciones y servicios de la misma. Identificamos los recursos críticos No-IT que son requeridos por las áreas que intervienen en el proceso de factoring.

Por tal razón se ha realizado un resumen del mobiliario y equipos e instalaciones de los departamentos de Riesgo Integral y Crédito, Custodia, Legal y Operaciones, efectuando un análisis a las instalaciones físicas de custodia, en el que podemos determinar que a pesar de las seguridades puede correr riesgo de la ocurrencia de un siniestro sea natural o humana.

En la tabla se detalla el inventario físico que se constató en las instalaciones, se da a conocer las áreas visitadas, los procesos vitales de factoring y todos los

recursos necesarios para llevar a cabo el proceso cumpliendo con el objetivo de eficiencia y efectividad durante el proceso. <Ver Anexo 13>

En cuanto a instalaciones o estructura física del Banco Cashse S.A. procedimos a realizar una descripción del área crítica que es Custodia, debido que es el lugar donde reposa la documentación original de contratos, facturas, pagares. <Ver Anexo 14>

### **6.1.8 Determinación Tiempo objetivo de Recuperación (RTO)**

En esta sección determinaremos el tiempo objetivo que la entidad financiera debe estimar para volver a operar sus líneas de crédito en especial el factoring, para ello en nuestra tabla detallamos el área que participa, el proceso y el RTO.

El tiempo estimado es considerado de acuerdo a un seguimiento de una semana normal de operación, por tanto el tiempo a ejecutarse es el que corresponde en nuestra siguiente tabla. (*Ver Anexo 15.- Matriz de Determinación de Tiempo Objetivo de Recuperación*).

### **6.1.9 Determinación del Punto Objetivo de Recuperación**

Para el análisis de nuestro punto objetivo de recuperación conocemos que nuestro punto crítico y vital en el proceso de factoring es el físico de facturas y contratos de cesión de cartera de los clientes, por lo que es primordial debido que sin las facturas no se podría conocer los deudores de la entidad, ni poder llevar a cabo algún seguimiento judicial en caso de mora por pago de cartera.

Para el proceso de factoring así como otras operaciones de las diferentes líneas comerciales, la información se encuentra almacenada en el sistema COBIS en los diversos módulos de cartera, gestión operaciones, contabilidad, Tadminis, MIS, etc. La entidad mantiene como parte de sus estrategias para evitar inconvenientes en el futuro un sitio alternativo el cual vía satélite lleva a cabo el back up de las operaciones surgidas con sólo un día de retraso, pues a diario el in situ actualiza las operaciones surgidas al cierre de operaciones

transaccionales, por tanto las operaciones de la entidad en caso de emergencia son interrumpidas, el tiempo de restablecimiento del mismo es a las 24 horas ocurrida la emergencia.

#### **6.1.10 Identificación de los procedimientos de Áreas de Trabajo.**

Banco Cashse S.A. mantiene entre sus medidas para recuperación de información solamente aquella que involucra al área de información tecnológica, pues se dio inicio a la implementación del Sitio Alternativo de procesamiento de Datos hace tres años atrás (2006), que tiene por objetivo mantener una réplica de todo lo requerido para brindar el servicio COBIS desde el mencionado Sitio Alternativo ante cualquier siniestro que provoque una afectación parcial o total del Centro de Computo.

Por tanto de acuerdo a la revisión de los manuales para el caso de recuperación de información se mantiene como única opción de continuidad el sitio alternativo (*Ver Anexo 16*)

#### **6.1.11 Información Sumaria del BIA**

De acuerdo a la revisión efectuada a los procesos del factoring que involucra las siguientes áreas: Crédito, Unidad de Control Preventivo, Legal, Custodia, Operaciones y Recaudación por el cual determinamos que la entidad es vulnerable ante ciertos eventos como naturales, operacionales, políticos, económicos y naturales.

En caso que la entidad deje de operar la línea de negocio factoring, implicaría un riesgo de pérdida de Cuentas por Cobrar de alrededor de US\$ 435,570 trae consigo en sus utilidades una pérdida promedio de US\$ 379,048 de Otros Ingresos, cabe recalcar que el factoring sólo representa en su línea de negocio el 35% de operaciones por lo que no se ve afectado en caso de dejar de incursionar en este negocio. Además de acuerdo al RTO y al RPO las operaciones de mayor tiempo de demora corresponderían 32 horas, debido que



ese tiempo se asignaría para la validación de información en el SRI e incluso con la Central de Riesgo para la determinación de la calificación y legalidad de la cartera.

Para determinar las alternativas de solución a los riesgos detectados procederemos a dar a conocer mediante la selección de alternativas y la respectiva justificación para las probabilidades que determinemos según indicadores de institutos especializados en sismo, incendios, terremotos, análisis económicos etc.

## ETAPA 2

### 6.2 DETERMINACION DE RIESGOS A CONSIDERAR PARA ANÁLISIS

De acuerdo a la matriz de Riesgo efectuada para nuestra determinación de análisis y conocimiento de procesos críticos hemos considerado de acuerdo a la justificación de los riesgos basándonos en la cuantificación del siniestro ocurrido consideramos los siguientes eventos para el desarrollo del Plan de Continuidad del Negocio.

**Tabla VI.V: Determinación de Riesgos a considerar para análisis**

| Tipo de Riesgo                         | Riesgo  | Evento  | Proceso Afectado  |
|--|---|---|---|
| OPERATIVOS                             | Incorrecta Calificación de la cartera por parte del Personal de Crédito | Inapropiada Capacitación  | Análisis del Riesgo   |
|  |   | Falta de Concentración en la evaluación de la cartera               |   |
|  |   | Falta de Honestidad y Ética de los Analistas y Oficiales de Crédito |   |
|  |   | Estrés  |   |
| NATURALES/OPERATIVOS                   | Pérdida de las facturas de factoring y del contrato de factoring        | Incendio  | Instrumentación de Desembolso                                   |
|  |   | Sismos mayores a 4.8 escala de Richter                              | Control de Vencimiento  |
|  |   | Extravío de las Facturas  | Control de Vencimiento  |
|  | Pérdida/Sabotaje de la información de la aplicación de factoring        | Incendio  | Control de Vencimiento  |
|  |   | Fallas en la Aplicación de Factoring                                |   |
|  |   | Hackear la Información  | Envío al cobro de facturas y recaudación de Valores de Facturas |
| Sismos mayores a 4.8 escala de Richter |   |   |   |

*Fuente: Análisis del Impacto del Proceso de Factoring Banco Cashse S.A*

## ETAPA 3

### 6.3 ANALISIS DE ALTERNATIVAS PARA EL DESARROLLO DEL FACTORING.

En esta etapa del BCP enfocaremos nuestro análisis al estudio y selección de las alternativas posibles para la continuidad de nuestro proceso el factoring, para esto hemos considerado de nuestra matriz de análisis de riesgos, < Capítulo 5, Identificación de Riesgos, TablaV- Matriz de Análisis de Riesgo para el producto Factoring >, los resultados obtenidos al valorar y determinar el riesgo producto de nuestro criterio y las circunstancias del medio que nos rodea, en conjunto con el Comité de Crédito y Auditoría Interna. Las alternativas las detallamos a continuación:

**Tabla VI.VI: Plan de Acción por Pérdida Incorrecta Calificación de la Cartera por parte del Personal de Crédito**

| Tipo de Riesgo    | Riesgo  | Evento  | Plan de Acción   |
|-------------------|---|---|--|
| <b>OPERATIVOS</b> | Incorrecta Calificación de la cartera por parte del Personal de Crédito | Inapropiada Capacitación  | Capacitación al personal del Area de Crédito cada vez que existan resoluciones importantes de la Superintendencia de Bancos y Seguros relacionados a su area.  |
|                   |   |   | Capacitación al personal del Area de Crédito anualmente sobre temas relacionados a su area   |
|                   |   |   | Contar con el servicio de una compañía para que envíe actualizaciones de reformas que realice la Superintendencia de Compañías, de Bancos y el Servicio de Rentas Intenas.   |
|                   |   | Falta de Concentración en la evaluación de la cartera               | El Departamento de Auditoria Interna de forma semanal efectue una revisión aleatoria de la calificaciones efectuadas por el los Analista de Crédito.   |
|                   |   | Estrés  | Incentivos mensuales no monetarios (reconocimiento por buen desempeño) para que aquellos empleados que de acuerdo a evaluación de la cartera efectuada por el departamento de auditoria se haya efectuado correctamente.   |
|                   |   | Falta de Honestidad y Ética de los Analistas y Oficiales de Crédito | Implementación de programas de prevención de estrés Laboral.<br>Planificar anualmente la celebración de una mañana deportiva con los empleados<br>El Departamento de Auditoria Interna de forma semanal efectue una revisión aleatoria de la calificaciones efectuadas por el los Analista de Crédito. |

**Fuente:** Análisis del Impacto de Continuidad de Factoring – Banco Cashse S.A

**Tabla VI.VII: Plan de Recuperación por Pérdida Incorrecta Calificación de la Cartera por parte del Personal de Crédito**

| Tipo de Riesgo    | Riesgo  | Evento  | Plan de Recuperación  |
|-------------------|---|---|---|
| <b>OPERATIVOS</b> | Incorrecta Calificación de la cartera por parte del Personal de Crédito | Inapropiada Capacitación  | Iniciar los trámites con el seguro COFACE, para la indemnización por la incobrabilidad de las facturas. Coface nos indemniza por el valor de las facturas que consten en la cobertura de la póliza, liberando la deuda cliente- banco, pero dicha deuda es trasladada a la Compañía Coface deslindando de deuda alguna al Banco Cashse S.A. |
|                   |   | Falta de Concentración en la evaluación de la cartera               | Evaluar la idoneidad del personal del área de análisis de riesgos.  |
|                   |   | Estrés  | Aumentar el grado de dificultad del diseño de las pruebas psicotécnicas y de conocimiento para el nuevo personal que se necesite contratar.   |
|                   |   | Falta de Honestidad y Ética de los Analistas y Oficiales de Crédito |   |

**Fuente:** Análisis del Impacto de Continuidad de Factoring – Banco Cashse S.A

**Tabla VI.VIII: Plan de Acción por Pérdida de las Facturas de Factoring.**

| Tipo de Riesgo              | Riesgo   | Evento                                 | Plan de Acción  |
|-----------------------------|--|--|---|
| <b>NATURALES/OPERATIVOS</b> | Pérdida de las facturas de factoring y del contrato de factoring | Extravío de facturas                   | Elaborar un acta y copias notariadas en donde se detallen las facturas de los deudores por operaciones de factoring realizados por los clientes. El acta notariada original deberá permanecer en el centro alterno, ubicado en la ciudad de Cuenca; y las copia |
|                             |  |  | Elaborar una política para la tenencia de las facturas, por parte de la Gerencia de Riesgo Integral: Las facturas podrán ser solicitadas únicamente con las debidas aprobaciones de las firmas responsables autorizadas, y la tenencia no podrá ser mayor de 1  |
|                             |  | Sismos mayores a 4.8 escala de Richter | Arqueo mensual de las facturas que se encuentran en custodia, por parte del departamento de auditoria interna del banco   |
|                             |  |  | Capacitación al personal de la institución por parte del BCBG y la Defensa Civil en temas de: Evacuación, Medidas de Precaución, revisión de equipos, Medidas de Socorro y transporte de heridos y atención de primeros auxilios.                               |

**Fuente:** Análisis del Impacto de Continuidad de Factoring – Banco Cashse S.A

**Tabla VI.IX: Plan de Recuperación por Pérdida de las Facturas de Factoring.**

| Tipo de Riesgo       | Riesgo   | Evento                                 | Plan de Recuperación   |
|----------------------|--|--|--|
| NATURALES/OPERATIVOS | Pérdida de las facturas de factoring y del contrato de factoring | Extravío de facturas                   | Solicitar al sitio alterno, el acta notariada original de las facturas de los deudores por operaciones de factoring realizadas por los clientes  |
|                      |  | Sismos mayores a 4.8 escala de Richter | <p>Solicitar el Informe de Daños de Vida Humanas, Instalaciones, equipos y bienes inmuebles de la entidad bancaria.</p> <p>Empezar el trámite de cobro de seguros a Ecuatoriano Suiza S.A. del seguro de Incendios.</p> <p>En caso de que el daño en las Instalaciones sea grave, establecer como sitio de Reinicio de Operaciones la agencia norte, y el alquiler inmediato de instalaciones en un plazo no mayor de 48 horas ocurrida la emergencia.</p> <p>En caso de que el Sistema de la Entidad Bancaria se encuentre fuera de servicio por el daño, solicitar al Sitio Alterno el back up de las operaciones suscitadas en las últimas 72 horas para el seguimiento de las operaciones anteriores efectuadas.</p> |

*Fuente: Análisis del Impacto de Continuidad de Factoring – Banco Cashse S.A*

**Tabla VI.X: Plan de Acción por Pérdida o Sabotaje de Información de Aplicación de Factoring**

| Tipo de Riesgo       | Riesgo   | Evento                               | Plan de Acción  |
|----------------------|--|--------------------------------------|---|
| NATURALES/OPERATIVOS | Pérdida/Sabotaje de la información de la aplicación de factoring | Incendio                             | <p>Capacitación al personal de la institución por parte del BCBG y la Defensa Civil en temas de: Evacuación, Medidas de Precaución, revisión de equipos, Medidas de Socorro y transporte de heridos y atención de primeros auxilios.</p> <p>Revisión semestral de los equipos de voltaje de las instalaciones, puntos de conexión eléctrica, cableado electrico tanto de las instalaciones como de los acensores.</p>   |
|                      |  | Fallas en la Aplicación de Factoring | <p>Elaboración mensual de un Query Plan para evidenciar el orden de ejecución de los procesos y referencial del performance de procedimientos creados.</p> <p>Análisis de Bases de Datos, su volumen y tiempos de ejecución.</p> <p>Implementar manual de políticas y procedimientos de control de calidad de IT que permita eliminar y detectar errores en los productos y/o procesos del factoring.</p> <p>Realizar revisiones de control interno en procesos tecnología de información en conjunto con el área de riesgo integral y auditoria de sistemas para la prevención de la fallas de integridad de información.</p> <p>Adquisición de programa de ACL, que permite el análisis, diseño y presentar reportes de procedimientos. Optimizando tiempo y recursos.</p> <p>Mensualmente el Dpto. de Soporte de IT debe remitir un informe al Dpto de Desarrollo sobre los problemas de los usuarios de la aplicación de factoring para tomar las medidas correctivas necesarias.</p> |
|                      |  | Hackear la Información               | <p>Implementar controles en el servidor de internet para administrar los sitios web autorizados, en especial con el servidor proxy.</p> <p>Actualizar los software de antivirus, programas de microsoft windows, y de demás software la última versión. Para evitar que existan vulnerabilidades en el mismo.</p>   |

*Fuente: Análisis del Impacto de Continuidad de Factoring – Banco Cashse S.A*

**Tabla VI.XI: Plan de Recuperación por Pérdidas o Sabotaje de la Información de la Aplicación de Factoring.**

| Tipo de Riesgo | Riesgo   | Evento                               | Plan de Recuperación  |
|----------------|--|--------------------------------------|---|
|                | Pérdida/Sabotaje de la información de la aplicación de factoring | Incendio                             | <p>Solicitar el Informe de Daños de Vida Humanas, Instalaciones, equipos y bienes inmuebles de la entidad bancaria.</p> <p>Empezar el trámite de cobro de seguros a Ecuatoriano Suiza S.A. del seguro de Incendios.</p> <p>En caso de que el daño en las Instalaciones sea grave, establecer como sitio de Reinicio de Operaciones la agencia norte, y el alquiler inmediato de instalaciones en un plazo no mayor de 48 horas ocurrida la emergencia.</p> <p>En caso de que el Sistema de la Entidad Bancaria se encuentre fuera de servicio por el daño, solicitar al Sitio Alterno el back up de las operaciones suscitadas en las últimas 72 horas para el seguimiento de las operaciones anteriores efectuadas por el ba</p> |
|                |  | Fallas en la Aplicación de Factoring | <p>Solicitar al sitio alternativo, el acta notariada original de las facturas de los deudores por operaciones de <u>factoring realizadas por los clientes.</u></p> <p>Solicitar las ultimas pruebas departamentales efectuadas de las operaciones de factoring para reestablecer comparaciones con la información presentada por el back up para garantizar que no existan fallas en la integridad de la última información <u>pronorcio</u></p> <p>Solicitar el reporte de clientes por factoring y las respectivos files de las facturas para la corroboración de la información</p>  |
|                |  | Hackear la Información               | <p>Solicitar las ultimas pruebas departamentales efectuadas de las operaciones de factoring para reestablecer comparaciones con la información presentada por ecustodia con respecto a la <u>documentación original</u></p> <p>Realizar una regresión de operaciones a una fecha anticipada de la que existen indicios de operaciones manipuladas por agentes externos.</p> <p>Solicitar a Custodia los reportes acerca de saldos que mantiene el cliente, dicha ficha consta en las carpetas de cada cliente</p>   |

*Fuente: Análisis del Impacto de Continuidad de Factoring – Banco Cashse S.A*



## ETAPA 4

### 6.4 CUANTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA EL PROCESO

A continuación presentamos la cuantificación considerada para todas las alternativas de acción, que permitan considerar como medida de prevención ante la ocurrencia de una eventualidad.

En las siguientes tablas damos a conocer las inversiones por las alternativas planteadas vs. La pérdida ocasionada por la pérdida de bienes y/o documentación. <Ver Anexo 22>

**Tabla VI.XII: Cuantificación de las alternativas del plan de acción.**

| Evento                               | Plan de Acción   | Costo               | Pérdida Total          | % Costo de Implementación |
|--------------------------------------|--|---------------------|------------------------|---------------------------|
| Incendio/Sismos mayores a 4.8 grados | Capacitación al personal de la institución por parte del BCBG y la Defensa Civil en temas de: Evacuación, Medidas de Precaución, revisión de equipos, Medidas de Socorro y transporte de heridos y atención de primeros auxilios.                              | \$ 652,00           |                        |                           |
|                                      | Revisión semestral de los equipos de voltaje de las instalaciones, puntos de conexión eléctrica, cableado eléctrico tanto de las instalaciones como de los acensores.  | \$ 320,00           |                        |                           |
|                                      | <b>Suman</b>   | <b>\$ 972,00</b>    | <b>\$ 1.532.986,00</b> | <b>0,06%</b>              |
| Extravío de facturas                 | Elaborar un acta y copias notariadas en donde se detallen las facturas de los deudores por operaciones de factoring realizados por los clientes. El acta notariada original deberá permanecer en el centro altemo, ubicado en la ciudad de Cuenca; y las copia | \$ 45.000,00        |                        |                           |
|                                      | Elaborar una política para la tenencia de las facturas, por parte de la Gerencia de Riesgo Integral: Las facturas podrán ser solicitadas únicamente con las debidas aprobaciones de las firmas responsables autorizadas, y la tenencia no podrá ser mayor de 1 | \$ 112,50           |                        |                           |
|                                      | Arqueo mensual de las facturas que se encuentran en custodia, por parte del departamento de auditoría interna del banco  | \$ 112,50           |                        |                           |
|                                      | <b>Suman</b>   | <b>\$ 45.225,00</b> | <b>\$ 253.723,00</b>   | <b>17,82%</b>             |

| Evento  | Plan de Acción   | Costo               | Pérdida Total        | % Costo de Implementación |
|---|--|---------------------|----------------------|---------------------------|
| Inapropiada Capacitación  | Capacitación al personal del Area de Crédito cada vez que existan resoluciones importantes de la Superintendencia de Bancos y Seguros relacionados a su area.  | \$ 1.400,00         |                      |                           |
|   | Capacitación al personal del Area de Crédito anualmente sobre temas relacionados a su area   | \$ 2.500,00         |                      |                           |
|   | Contar con el servicio de una compañía para que envíe actualizaciones de reformas que realice la Superintendencia de Compañías, de Bancos y el Servicio de Rentas Intenas.   | \$ 1.500,00         |                      |                           |
|   | <b>Suman</b>   | <b>\$ 5.400,00</b>  | <b>\$ 264.769,00</b> | <b>2,04%</b>              |
| Falta de Concentración en la evaluación de la cartera               | El Departamento de Auditoria Interna de forma semanal efectue una revisión aleatoria de la calificaciones efectuadas por el los Analista de Crédito.   | \$ 1.079,04         |                      |                           |
|   | Incentivos mensuales no monetarios (reconocimiento por buen desempeño) para que aquellos empleados que de acuerdo a evaluación de la cartera efectuada por el departamento de auditoria se haya efectuado correctamente. | \$ 36,00            |                      |                           |
|   | <b>Suman</b>   | <b>\$ 1.115,04</b>  | <b>\$ 529.539,00</b> | <b>0,21%</b>              |
|   | Implementación de programas de prevención de estrés Laboral.   | \$ 3.000,00         |                      |                           |
|   | Planificar anualmente la celebración de una mañana deportiva con los empleados   | \$ 2.024,00         |                      |                           |
| Falta de Honestidad y Ética de los Analistas y Oficiales de Crédito | El Departamento de Auditoria Interna de forma semanal efectue una revisión aleatoria de la calificaciones efectuadas por el los Analista de Crédito.   | \$ 1.079,04         |                      |                           |
|   | <b>Suman</b>   | <b>\$ 6.103,04</b>  | <b>\$ 529.539,00</b> | <b>1,15%</b>              |
| Fallas en la Aplicación de Factoring                                | Elaboración mensual de un Query Plan para evidenciar el orden de ejecución de los procesos y referencial del performance de procedimientos creados.  | \$ 232,00           |                      |                           |
|   | Análisis de Bases de Datos, su volumen y tiempos de ejecución.   | \$ 1.500,00         |                      |                           |
|   | Implementar manual de políticas y procedimientos de control de calidad de IT que permita eliminar y detectar errores en los productos y/o procesos del factoring.  | \$ 750,00           |                      |                           |
|   | Realizar revisiones de control interno en procesos tecnología de información en conjunto con el área de riesgo integral y auditoria de sistemas para la prevención de la fallas de integridad de información.            | \$ 1.500,00         |                      |                           |
|   | Adquisición de programa de ACL, que permite el análisis, diseño y presentar reportes de procedimientos. Optimizando tiempo y recursos.   | \$ 7.000,00         |                      |                           |
|   | Mensualmente el Dpto. de Soporte de IT debe remitir un informe al Dpto de Desarrollo sobre los problemas de los usuarios de la aplicación de factoring para tomar las medidas correctivas necesarias.                    | \$ 840,00           |                      |                           |
|   | <b>Suman</b>   | <b>\$ 11.822,00</b> | <b>\$ 529.539,00</b> | <b>2,23%</b>              |
| Hackear la Información  | Implementar controles en el servidor de internet para administrar los sitios web autorizados, en especial con el servidor proxy.   | \$ 32,00            |                      |                           |
|   | Actualizar los software de antivirus, programas de microsoft windows, y de demás software la última versión. Para evitar que existan vulnerabilidades en el mismo.   | \$ 320,00           |                      |                           |
|   | <b>Suman</b>   | <b>\$ 352,00</b>    | <b>\$ 507.447,00</b> | <b>0,07%</b>              |

**Fuente:** Análisis del Impacto de Continuidad de Factoring – Banco Cashse S.A

## **ETAPA 5**

### **DECISIÓN DE LAS ALTERNATIVAS**

Una vez que se identificaron y cuantificaron las alternativas de acción y recuperación para asegurar la recuperación de las operaciones a la mayor brevedad posible en caso el de que se materialicen los desastres, interrupciones o contingencias que se identificaron en la matriz de riesgo para el proceso de factoring, se presentaron las mismas al Comité de Crédito de la Institución Financiera el cual estuvo conformado por: Gerente General, Gerente de Sistemas, Gerente de Riesgo Integral, Auditor Interno y el Vicepresidente de Negocios de Guayaquil.

Las alternativas de acción y de recuperación presentadas fueron discutidas y aceptadas en su totalidad por el Comité de Crédito, y se procedió a la elaboración del Manual del Plan de Continuidad del Proceso de Factoring.

## **ETAPA 6**

### **DESARROLLO DEL PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO**

Habiendo sido aceptadas las alternativas de acción y recuperación presentadas por parte del Comité de Crédito, se procedió a elaborar el “Manual del Plan Continuidad de Negocio – Proceso de Factoring” para la Institución Financiera, Banco Cashse S.A

El objetivo para el desarrollo e Implementación de un “Manual del Plan de Continuidad de Negocio-Proceso de Factoring”, es:

1. Asegurar la integridad, confiabilidad y seguridad de la documentación concerniente a las facturas de factoring, así como de la base de datos concernientes a esta operación.

2. Recuperación de las operaciones a la mayor brevedad posible en caso el de que se materialicen los desastres, interrupciones o contingencias que se identificaron en la matriz de riesgo para el proceso de factoring

Al término de los capítulos de la Tesina, se presenta el Manual de BCP.

## **ETAPA 7**

### **PRUEBA DEL PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO**

1. Con el objetivo de validar el funcionamiento y eficacia del Plan de Continuidad de Negocio para el proceso de factoring de la Institución Bancaria, se procedió a probar el conjunto de acciones preventivas y de recuperación.
2. La Institución Bancaria no permitió la interrupción de sus operaciones diarias, por lo cual consideramos probar el plan de Continuidad de Negocio-Proceso de Factoring, a través de los métodos: Checklist y Walkthrough Test.
3. Por lo descrito anteriormente, nos reunimos nuevamente con el personal que forma parte del Comité de Crédito: Gerente General, Gerente de Sistemas, Gerente de Riesgo Integral, Auditor Interno y el Vicepresidente de Negocios de Guayaquil; para revisar el Plan de Continuidad de Negocio desarrollado e identificar alguna debilidad no contemplada por el equipo de desarrollo del BCP.

Se proporcionó al Comité de Crédito, la siguiente lista de Actividades de Acción y Recuperación, en la cual se detallan los nombres de las personas responsables de llevarlas a cabo.

## **ETAPA 8**

### **ANÁLISIS Y CONCLUSIONES**

Las conclusiones obtenidas por parte de los miembros del Comité de Crédito luego de haber analizado el plan fueron las siguientes:

1. El plan es viable y factible con el presupuesto de la Institución Bancaria.
2. El plan ha sido diseñado para que pueda ser cumplido durante el plazo de 18 meses.
3. Se va a dar prioridad al cumplimiento de los planes de acción para mitigar siguiente los eventos identificados en la matriz de riesgo, en el siguiente orden:
  - a. Fallas de la Aplicación de Factoring
  - b. Hackear la Información
  - c. Incendios
  - d. Inapropiada Capacitación de la Calificación de Cartera
  - e. Falta de Concentración en la Evaluación de la Cartera
  - f. Estrés
4. El Comité de Crédito decidió formar una comisión de BCP, el cual va a estar formada por las siguientes personas: Gerente de Sistemas, Jefe de Recursos Humanos, Auditor de Sistemas, Jefe de Operaciones y el Gerente General. Dicho comité tendrá como objetivo asegurar la implementación y mantenimiento del BCP para el proceso de Factoring.

## **ETAPA 9**

### **RECOMENDACIONES**

Durante la etapa de desarrollo del BCP se comprobó la importancia que tiene la implementación de esta estrategia en una compañía, sin importar la actividad económica que se dedique, sea comercial, de servicio, industrial, etc. Y al área que se desee dar el enfoque respectivo de continuidad.

Para nuestro proceso de Factoring se presentaron inconvenientes al dar a conocer a la entidad bancaria los riesgos al cual puede verse afectado y que no han sido consideradas para su prevención, lo cual traería consigo a más de una pérdida monetaria, una pérdida de credibilidad y confianza ante sus clientes.

Nosotras siendo el equipo de trabajo que conocimos cada detalle de nuestro proceso de estudio, hemos diagnosticado ciertos factores que deben ser considerados para que el proyecto de BCP emprendidos siga presentando resultados óptimos. Por lo que efectuamos las siguientes recomendaciones:

1. Por los resultados obtenidos en la aplicación del BCP al proceso de factoring, es conveniente considerar un seguimiento de los demás procesos en el que la institución financiera se desempeña como lo es en Cartera de Consumo, Comercial, Automotriz, Cuentas de Ahorro y Corriente, para mantener por lo menos una seguridad del 80% de continuidad de operaciones y salvaguardar la vida humana.
2. Poner en práctica evaluaciones periódicas de los diferentes factores tecnológicos, climáticos, humanos, políticos y económicos que afectarían el normal desenvolvimiento de la entidad, para analizar si las medidas consideradas en el BCP son aun vigentes o necesariamente deben ser actualizadas.
3. Con respecto a cambios económicos y/o políticos que puedan presentarse debe efectuarse seguimiento a los eventos posibles que fueron considerados

en nuestro proyecto de BCP presentado al Comité, para lo cual puede existir en un futuro algún cambio crucial provocando cambios y/o reformas de la estabilidad económica y legislación de nuestro país para lo cual se debe considerar la cuantificación en caso que aquellos eventos descritos en nuestra matriz de riesgo se llegue a concretar. El planteo de escenarios de desastre servirá de base al momento de determinar las alternativas viables para la recuperación.

4. El plan de BCP deberá ser desarrollado para cubrir el peor escenario, de manera que escenarios menores queden cubiertos también, desde una simple motivación del personal de crédito como la adquisición de nuevos equipos para garantizar la seguridad de la documentación.
5. El planteo de los diferentes escenarios de desastre servirá de base al momento de determinar las alternativas viables para la recuperación.
6. La alta dirección en este caso el comité de crédito y del nuevo comité de BCP debe estar disponible para decidir la activación del plan y tomar las decisiones no previstas en un tiempo oportuno y con la seriedad que el caso amerita, pues alguna desconsideración de algún análisis y estimaciones de costos puede provocar un caos a la entidad en el momento que llegue a materializarse el desastre.

## **ETAPA 10**

### **MANTENIMIENTO**

Como parte de nuestra asesoría en la implementación, análisis y desarrollo, consideramos necesarias efectuar un monitoreo para conocer el correcto desenvolvimiento y mantenimiento del plan de continuidad del negocio, pues luego de conocer la decisión de aceptación por parte del Comité de Crédito es necesario considerar los siguientes puntos:

1. Se debe planificar para lo mejor, como en nuestro caso el crecimiento de la línea de factoring es una realidad, debido que solo en los 4 últimos trimestres ha emprendido un crecimiento considerable por lo que el riesgo también aumenta y se debe estar preparados para lo peor.
2. Se debe implementar como política la renovación del estudio de BCP para reestructurarlo para proyectarlo y mantenerlo a un tiempo ilimitado considerando los cambios en la magnitud del riesgo y del evento que puedan presentarse en las diferentes áreas que integran el factoring.
3. Se debe ejecutar planes de cumplimiento de las acciones preventivas para conocer si se está cumpliendo y/o llevando a cabo y medir los resultados mediante evaluaciones según sea el caso.
4. A pesar de los diversos mecanismos de seguridad que se puedan implementar, es muy difícil garantizar seguridad al 100%. Es por ello que se debe tener adecuados mecanismos de auditoría que permitan evaluar si se cumplen las políticas definidas en la organización así como sistemas que detectan cuando se ha realizado una intrusión y permitan evaluar que vulnerabilidades tanto al sistema como a los procesos.



# **ANEXOS**

## ANEXOS

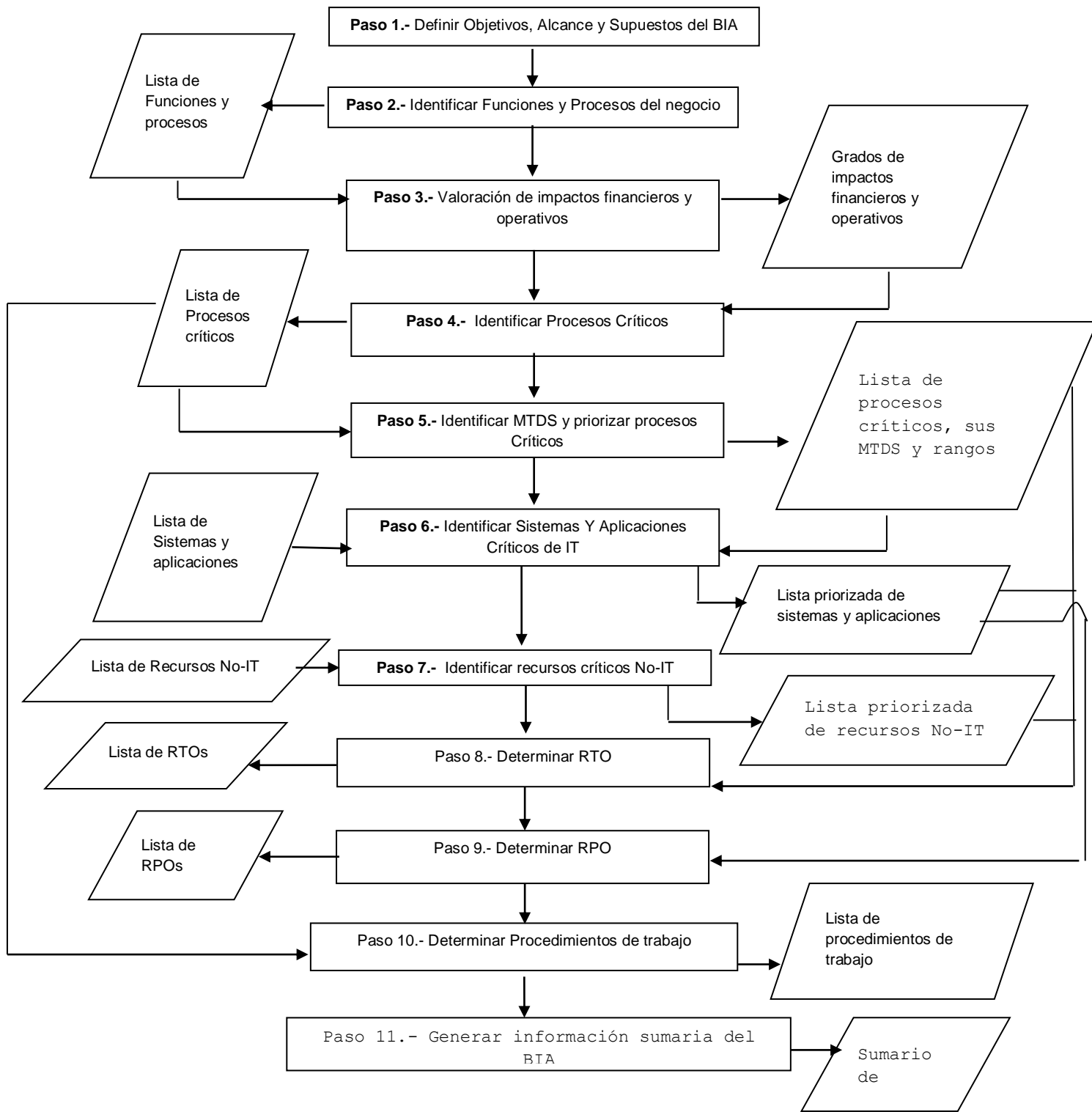
En este punto, vamos a anexar todos los papeles relacionados a nuestra institución financiera, así como los papeles de trabajo utilizados para nuestro análisis y desarrollo del BCP.

A continuación se listan los papeles de trabajo utilizados:

1. Descripción del Análisis de Impacto del Negocio BIA.
2. Ficha de Validación de la información de la Entidad Bancaria.
3. P/T Validación de documentación de Factoring
4. Flujos de Subprocesos del Factoring:
  - 4.1. Flujograma de Proceso de Captación de Cliente.
  - 4.2. Flujograma de Proceso de Análisis de Riesgo.
  - 4.3. Flujograma de Proceso de Control de Facturas Aspecto Legal y Tributario.
  - 4.4. Flujograma de Proceso de Validación de Archivo y Formalización de Documentación Contractual.
  - 4.5. Flujograma de Proceso de Instrumentación del desembolso.
  - 4.6. Flujograma de Proceso de Control de Vencimientos.
  - 4.7. Flujograma de Proceso de Envío al cobro de facturas y recaudación de valores de facturas.
5. Cuantificación de los Riesgos Identificados en la Matriz de Análisis de Riesgo.
6. Análisis del FODA del Factoring.
7. Organigrama Institucional.
8. Perfil del Oficial de Crédito y Perfil del Analista de Riesgo.
9. Código de Conducta del Banco Cashse S.A.
10. Detalle de Cartera de Crédito para Factoring.
11. Cuadro Identificativo del MTD Tiempo Promedio de Recuperación de Información.
12. Cuadro Descriptivo de Recursos IT
13. Cuadro Descriptivo de Recursos No IT

14. Descripción de Instalaciones del Área de Custodia.
15. Cuadro de Determinación del Tiempo Objetivo de Recuperación.
16. Descripción del Sitio Alterno Base-Cuenca Cashse.
17. Descripción del Proceso Completo de Factoring
18. Detalle de Factoring
19. Gráfico de la Composición de la Cartera
20. Gráfico de Posición de Mercado.
21. Alternativas de acción y recuperación para riesgos Identificados.
22. Cuantificación de las alternativas de acción

## ANEXO 1: Descripción del Business Impact Analysis



## ANEXO 2 FICHA DE VALIDACION DE DATOS DE CLIENTES DE FACTORING

|  |   |   |                       |
|--|---|---|-----------------------|
| <b>Cliete</b>  |   | <b>MATERIALES DE VIVIENDA, MAVISA</b>                                       |                       |
| <b>Identificación</b>                                    | 0700817950  |   |                       |
| <b>Deudor</b>  | TRACTO RINSA  | RUC:  |                       |
| <b>Tipo de Producto</b>                                  | COMERCIAL PFFACT  | COMERCIAL PFCOM   |                       |
| <b>Tipo de Crédito</b>                                   | Factoring   | chequering  |                       |
| <b>Fecha de Emisión</b>                                  | 06/26/2007  | F.vcto  | 09/24/2007            |
| <b>Monto Financiado</b>                                  | \$ 80,000.00  | T.Factura:  | \$ 100,000.00         |
| <b>Plazo</b>   | 90 DIAS   |   |                       |
| <b>Forma de Pago</b>                                     | diario  |   |                       |
| <b>Tasa de Interés Nominal Anual</b>                     | 14.15 %   |   |                       |
| <b>Tipo Tasa de Interés</b>                              | Variable  |   |                       |
| <b>Custodia</b>  | 2.00 %  | flat por el total de la factura   |                       |
| <b>Seguro de COFACE</b>                                  | 0.5   |   |                       |
| <b>Valor Custodia</b>                                    | \$ 2,000.00   |   |                       |
| <b>Valor Intereses</b>                                   | \$ 2,830.00   |   |                       |
| <b>Monto a cancelar:</b>                                 | \$ 82,830.00  |   |                       |
| <b>COFACE</b>  | \$ 125.00   | Coface se aplica del monto total de la factura x por el tiempo y porcentaje |                       |
| <b>Carga Financiera</b>                                  | \$ 4,965.00   | Suma de intereses, custodia y coface  |                       |
| <b>CAPACIDAD DE PAGO DEL CLIENTE</b>                     |   |   | <b>25</b>             |
|  | <b>Dic-05</b>   | <b>Dic-06</b>   |                       |
| SS1 Ventas Netas   | \$ 2,295,527.26   | \$ 3,636,836.36   |                       |
| Incremento en ventas                                     | -   | 58.43 %   |                       |
| SS2 Costo de ventas                                      | \$ 1,165,558.58   | \$ 1,985,412.00   |                       |
| SS3 G. ventas y administración                           | \$ 1,066,836.15   | \$ 1,694,784.70   |                       |
| Margen operativo %                                       | 0.03  | 1.56 %  |                       |
| Total Activo Corriente                                   | \$ 1,092,010.06   | \$ 1,221,087.50   |                       |
| total Pasivo Corriente                                   | \$ 890,774.36   | \$ 947,021.29   |                       |
| Índice corriente   | 1.22  | 1.29  |                       |
| Total pasivos  | \$ 1,472,372.51   | \$ 1,170,085.01   |                       |
| total patrimonio neto                                    | \$ 940,057.32   | \$ 1,143,093.55   |                       |
| Endeudamiento  | 1.57  | 1.02  |                       |
| % máximo requerido de facilidad                          |   | \$ 690,998.91   |                       |
| máximo requerido de endeudamiento                        |   | \$ 1,818,418.18   |                       |
| CUOTA MÁXIMA MENSUAL                                     |   | 57,583.24   | PLAZO: 90             |
| MONTOS MÁXIMOS A APROBAR                                 |   | \$ 690,998.91   |                       |
| MONTOS SOLICITADOS                                       |   | \$ 80,000.00  |                       |
| <b>1) CARÁCTER</b>                                       |   |   | <b>10</b>             |
| Central de Riesgos Cliente                               | Calificación A en la Central de Riesgos                       |   | 2                     |
| Central de Riesgos del representante legal               | Calificación A en la Central de Riesgos                       |   | 2                     |
| Central de riesgo del Deudor y representante             | Calificación A en la Central de Riesgos                       |   | 2                     |
| Saldo Promedios  | Mayor al 20 %   |   | 4                     |
| <b>2) CONDICIONES</b>                                    |   |   | <b>27</b>             |
| Actividad de la empresa                                  | servicios   |   | 2                     |
| Sucesión del negocio                                     | Identificado sucesión por herederos                           |   | 5                     |
| Concentración  | >20%  |   | excepción comité      |
| Disputa comercial  | Frecuencia de devolución de mercadería <5%                    |   | 5                     |
| Antigüedad de la empresa (cliente)                       | Mas de 10 años  |   | 5                     |
| Antigüedad compañía proveedora (relación cliente-deudor) | Mas de 4 años   |   | 5                     |
| Tipo de empresa  | Privada   |   | 5                     |
| <b>3) CAPACIDAD</b>                                      |   |   | <b>11</b>             |
| Razón corriente  | >= 1.1 a < 1.5  |   | 1                     |
| Tendencia en ventas                                      | >= 20%  |   | 5                     |
| Endeudamiento  | < 1.5   |   | 5                     |
| Margen operativo   | < 4%  |   | 0                     |
| <b>4) CAPITAL</b>  |   |   | <b>5</b>              |
| Patrimonio Documentado                                   | Patrimonio representa menos del 15% de la facilidad requerida |   | 5                     |
| <b>5) COLATERAL</b>                                      |   |   | <b>10</b>             |
| <b>CAPACIDAD DE PAGO DEL DEUDOR</b>                      |   |   | <b>CAMBIAR DEUDOR</b> |
|  | <b>Año 2005</b>   | <b>Año 2006</b>   |                       |
| SS1 Ventas Netas   |   |   |                       |

**ANEXO 3.- PT Validación de Documentación de Factoring**



**BANCO CASHSE S.A.**  
**DETALLE DE CARTERA DE CONSUMO SELECCIONADA -LINEA FACTORING**  
**A/T 31 DE DICIEMBRE DEL 2008**

| No. | ID | IDENTIF       | Ref COBIS        | NOMBRE_CLIENTE                           | Monto Operación | Fecha Inicio | Fecha de Operación | TOTAL DEUDA       | Calif | Calif Mensual | VERIFICACIONES |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|----|---------------|------------------|--|-----------------|--------------|--------------------|-------------------|-------|---------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|     |    |               |                  |  |                 |              |                    |                   |       |               | A              | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |   |
| 3   | R  | 1790895548001 | 0500123034       | ALMEIDA Y ASOCIADOS CONSULTORES Y ASESOR | 303.393,94      | 31/07/2006   | 05/06/2011         | 10.000,00         | A     | A             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 3   | R  | 1790895548001 | 0500124533       | ALVAREZ SERRANO GUIDO ROLANDO            | 29.855,84       | 28/08/2006   | 28/07/2009         | 9.206,33          | A     | A             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 3   | R  | 1790895548001 | 0500115219       | ASTUDILLO MARIA MAGDALENA MACIAS DE      | 29.947,69       | 22/05/2006   | 22/04/2009         | 6.551,28          | A     | A             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 3   | R  | 1790895548001 | 0500115207       | AVILES ENGRACIA INGE                     | 29.947,69       | 22/05/2006   | 22/04/2009         | 6.551,28          | A     | B             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 3   | R  | 1790895548001 | 0500115192       | BARRERA YAURI LUIS EDUARDO               | 29.947,69       | 22/05/2006   | 22/04/2009         | 3.890,00          | A     | A             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 5   | C  | 0700509896    | 0500168773       | CARPIO MURILLO REBECA DE LOS ANGELES     | 6.179,40        | 30/05/2008   | 01/10/2008         | 6.179,40          | A     | A             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 5   | C  | 0700509896    | 0500168761       | CASTILLO ZERON NAYVIN ANTONIO            | 6.179,40        | 30/05/2008   | 01/10/2008         | 6.179,40          | A     | A             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 6   | C  | 0300464112    | 0500166531       | CISNEROS MORENO CARLOS ALBERTO           | 110.000,00      | 09/05/2008   | 29/04/2010         | 73.000,00         | A     | A             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 6   | C  | 0300464112    | 3521001754092008 | CONCRETO Y PREFABRICADOS CIA.LTDA.       | 1.401,46        | 26/09/2008   | 27/09/2008         | 1.401,46          | A     | A             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 7   | R  | 0991293604001 | 0500170996       | CONSTRUCTORA BRADE S.A                   | 170.000,00      | 30/06/2008   | 02/10/2008         | 2.536,00          | A     | B             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 7   | R  | 0991293604001 | 0500173871       | CONSTRUCTORA BRADE S.A.                  | 30.000,00       | 14/08/2008   | 12/09/2008         | 30.000,00         | A     | B             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 8   | R  | 0990785171001 | 0500103503       | CONTRERAS PEÑA MARIA MAGDALENA           | 300.000,00      | 27/12/2005   | 01/12/2010         | 36.700,00         | A     | A             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 8   | R  | 0990785171001 | 0500164533       | CORDOVEZ ROMERO EUGENIA GABRIELA         | 125.000,00      | 17/04/2008   | 04/04/2011         | 11.000,00         | A     | A             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 8   | R  | 0990785171001 | 0500175831       | CORTEZ CARDENAS JOSE LUIS                | 25.000,00       | 12/09/2008   | 02/12/2008         | 25.000,00         | A     | B             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 8   | R  | 0990785171001 | 0500114887       | CORTEZ CARDENAS JUAN ANTONIO             | 50.000,00       | 18/05/2006   | 25/04/2011         | 26.666,76         | A     | A             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 9   | R  | 0990891222001 | 0500164454       | DEL HIERRO LAURA                         | 92.000,00       | 15/04/2008   | 31/03/2011         | 23.546,00         | A     | A             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 9   | R  | 0990891222001 | 0500144143       | DURAN GONZALEZ FERNANDO ARQ.             | 90.000,00       | 07/06/2007   | 11/05/2012         | 34.000,00         | A     | A             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 9   | R  | 0990891222001 | 0500122676       | EDIFICIO BELMONTE                        | 32.261,92       | 04/08/2006   | 04/07/2010         | 16.379,74         | A     | A             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 11  | R  | 0990584028001 | 0500171081       | SOCIEDAD PREDIAL Y MERCANTIL M           | 200.000,00      | 01/07/2008   | 27/01/2009         | 24.000,00         | A     | A             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 11  | R  | 0990584028001 | 0500173170       | SOCIEDAD PREDIAL Y MERCANTIL M           | 201.000,00      | 01/08/2008   | 26/12/2008         | 23.456,00         | A     | A             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 11  | R  | 0990584028001 | 0500176615       | SOCIEDAD PREDIAL Y MERCANTIL M           | 200.000,00      | 26/09/2008   | 22/01/2009         | 7.499,00          |       |               | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 11  | R  | 0990584028001 | 0500159722       | SOCIEDAD PREDIAL Y MERCANTIL M           | 200.000,00      | 11/02/2008   | 05/02/2009         | 17.892,00         | A     | B             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 11  | R  | 0990584028001 | 0500173065       | SOCIEDAD PREDIAL Y MERCANTIL M           | 100.000,00      | 31/07/2008   | 28/11/2008         | 25.435,00         | A     | A             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 12  | R  | 0992144467001 | 3501054711092008 | MACOSER S A                              | 4324,32         | 30/09/2008   | 01/10/2008         | 4.324,32          | A     | A             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 37  | C  | 0920366242    | 0500151653       | UNIDAD EDUCATIVA LICEO CRISTIANO DE GUAY | 13611,99        | 11/10/2007   | 18/10/2011         | 11.204,66         | A     | A             | #              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 38  | R  | 0992473320001 | 0500171988       | VALLEJO GODOY MILTON JEFERSON            | 160000          | 14/07/2008   | 13/10/2008         | 16.000,00         | A     | A             | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
|     |    |               |                  |  |                 |              |                    | <b>458.598,63</b> |       |               |                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

**EXPLICACIÓN DE LETRAS**

**Verificación de controles**

- A = Autorización de cesión de factura a la institución bancaria
- B = Medio de aprobación RADEC debidamente firmado por responsables autorizados (evidencia aprobaciones, verificaciones de documentación y evaluación de capacidad de pago)
- C = Liquidación de deuda por FACTORING firmada por cliente y por revisor del Banco (Certifica que se revisó las condiciones con lo aprobada en el punto B)

**Verificación de documentos y requisitos**

- D = Factura de concesionaria a favor del cliente.
- E = Informe del Analista de Riesgo
- F = Informe del Reporte efectuado en la Cnetral de Riesgo
- G = Factura cumple con requisitos de forma y fondo de acuerdo a la LRTI vigente

**Verificación de garantías**

- H = Contrato de Compraventa de Cartera
- I = Pagaré endosado a favor del Banco.
- J = Tipo y monto de garantía coincide con el registrado en cuentas de orden
- K = Seguro a nombre del Banco

**Verificación para calificación**

- L = El cliente se encuentra al día en sus pagos y no presenta mora en su operación (Verificado en sistema)

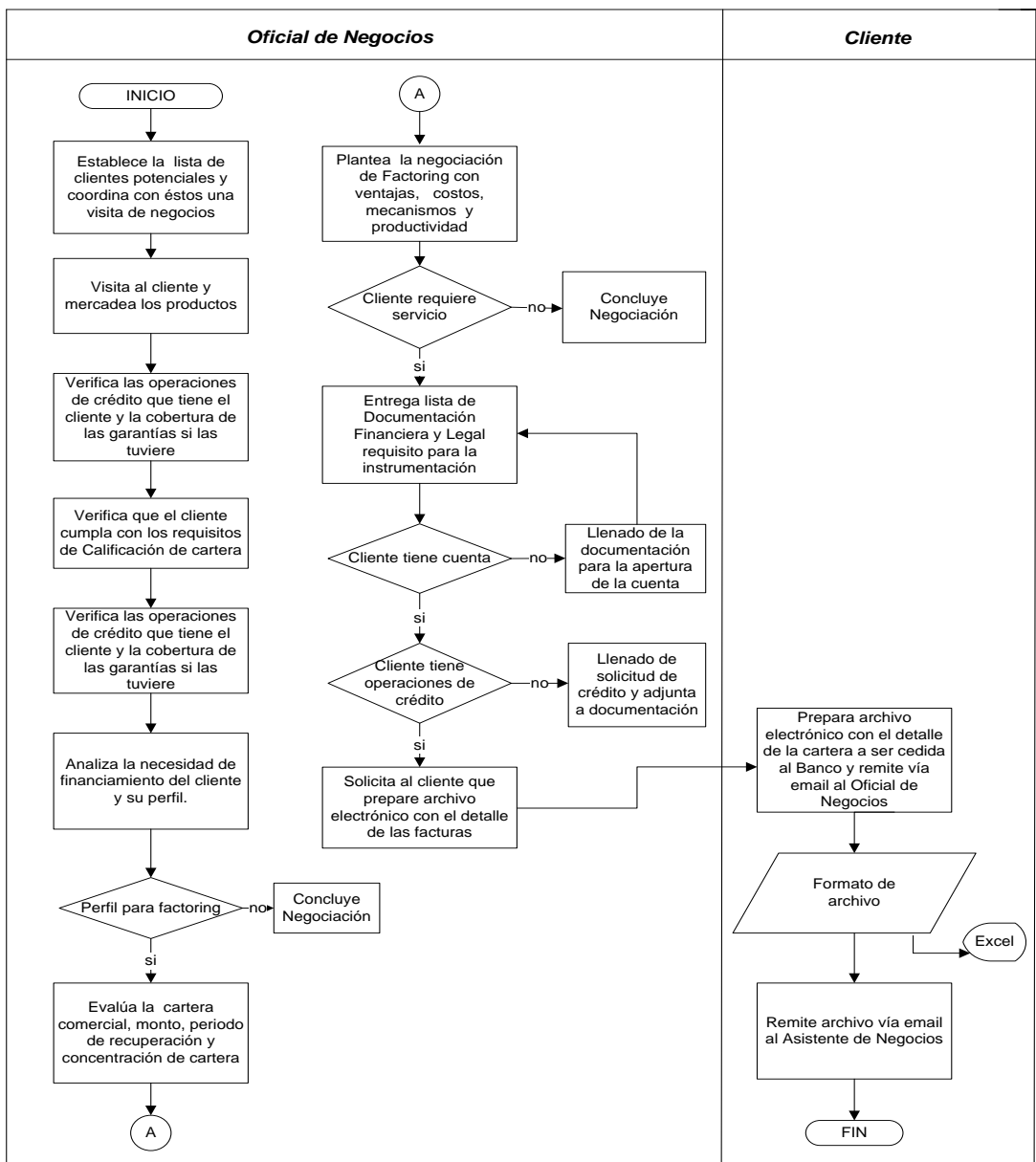
**Marcas**

- ✓ Cumple
- X No cumple
- N/A No aplica

## ANEXO 4 Flujo de Procesos del Factoring



|   |                           |
|---|---------------------------|
| <b>Flujograma del Proceso</b><br><b>FACTORIZING - CAPTACIÓN DE CLIENTES</b> | <b>FJ - FACT- CC- 001</b> |
|---|---------------------------|

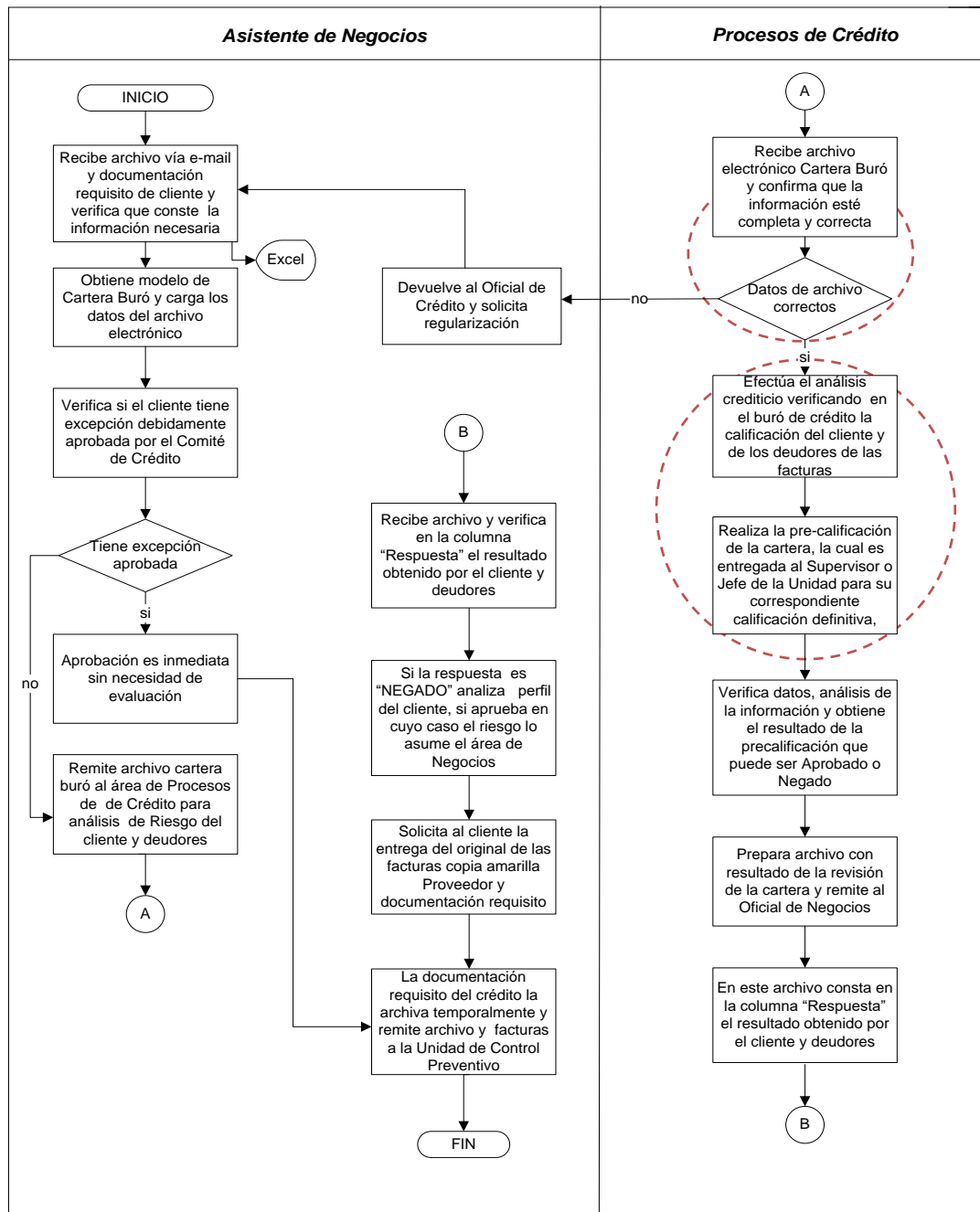




Flujograma del Proceso

FACTORING – ANÁLISIS DE RIESGO

FJ – FACT- CC- 001

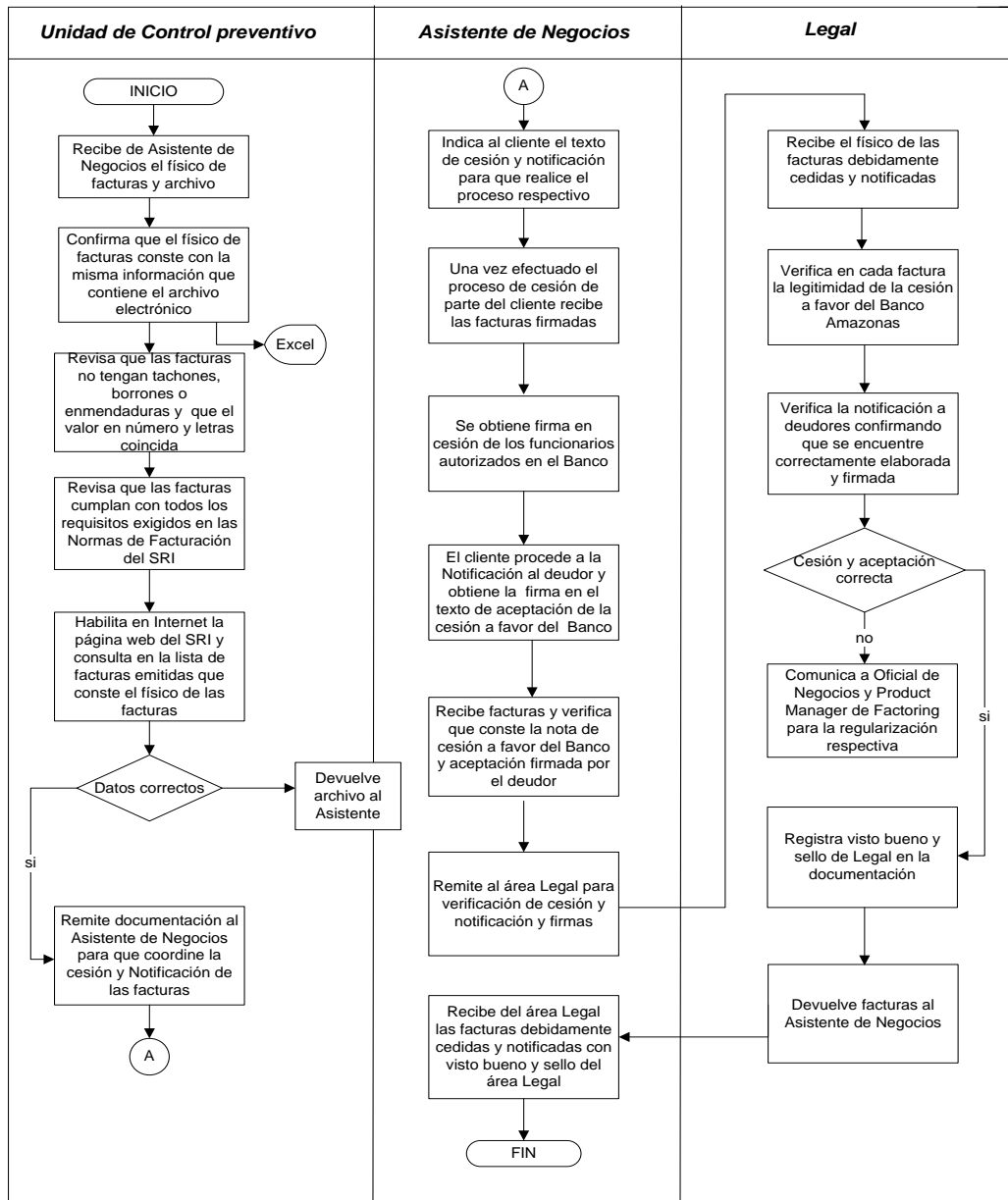






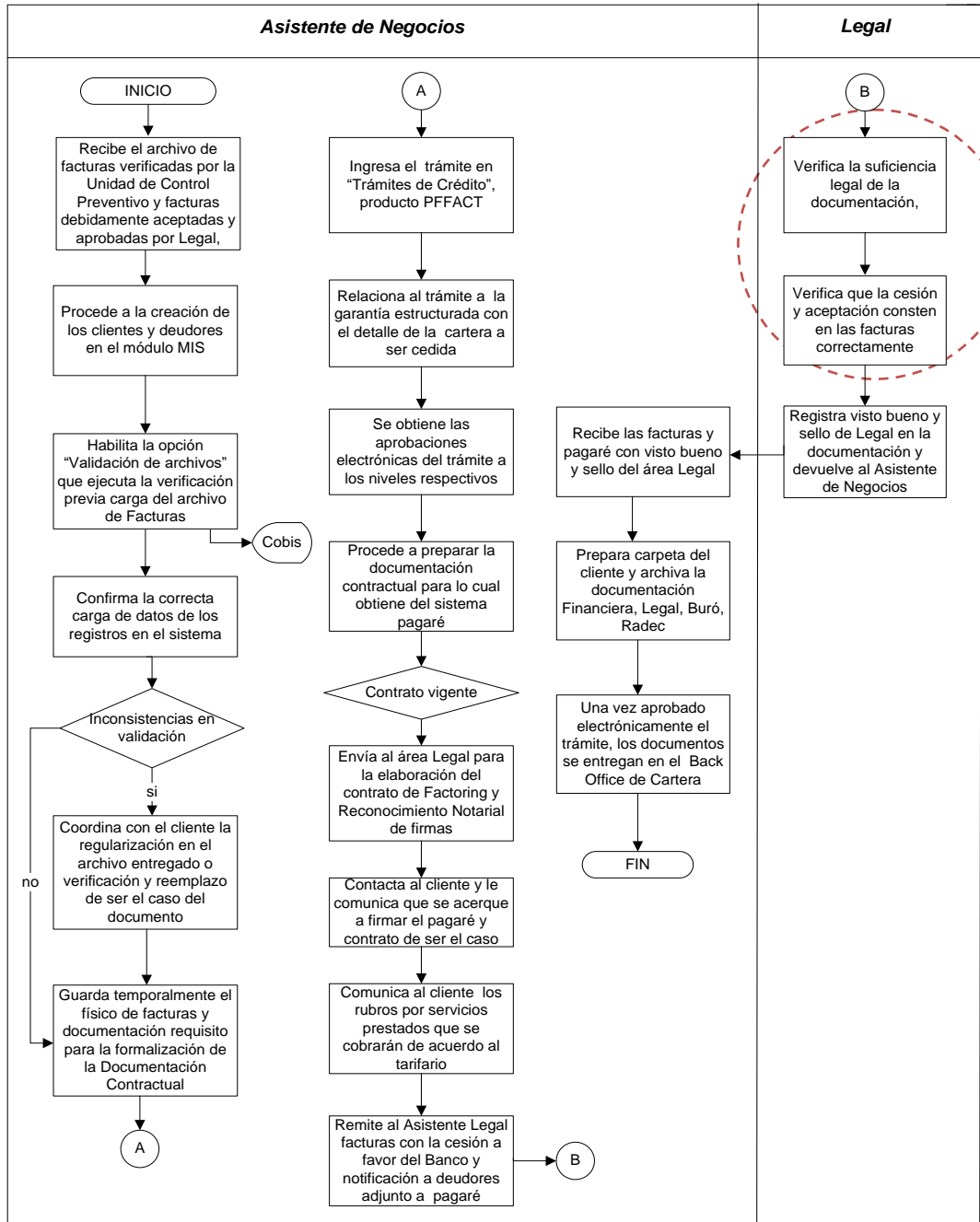
**Flujograma del Proceso**  
**FACTORING – CONTROL DE FACTURAS ASPECTO**  
**TRIBUTARIO Y LEGAL**

**FJ – FACT- CC- 001**



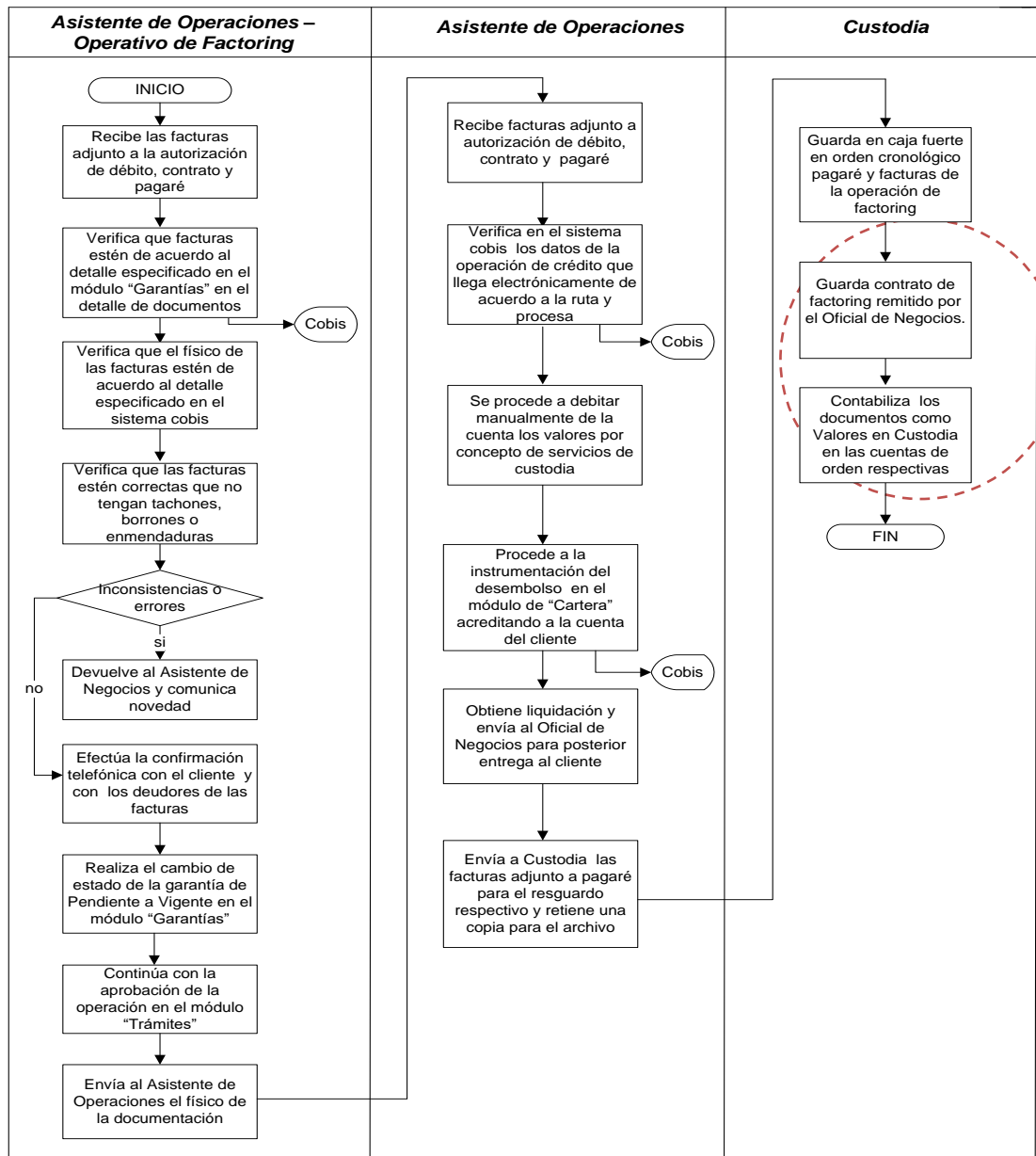


**Flujograma del Proceso**  
**FACTORIZING – VALIDACIÓN DE ARCHIVO Y FORMALIZACIÓN DE DOCUMENTACIÓN CONTRACTUAL** **FJ – FACT- CC- 001**



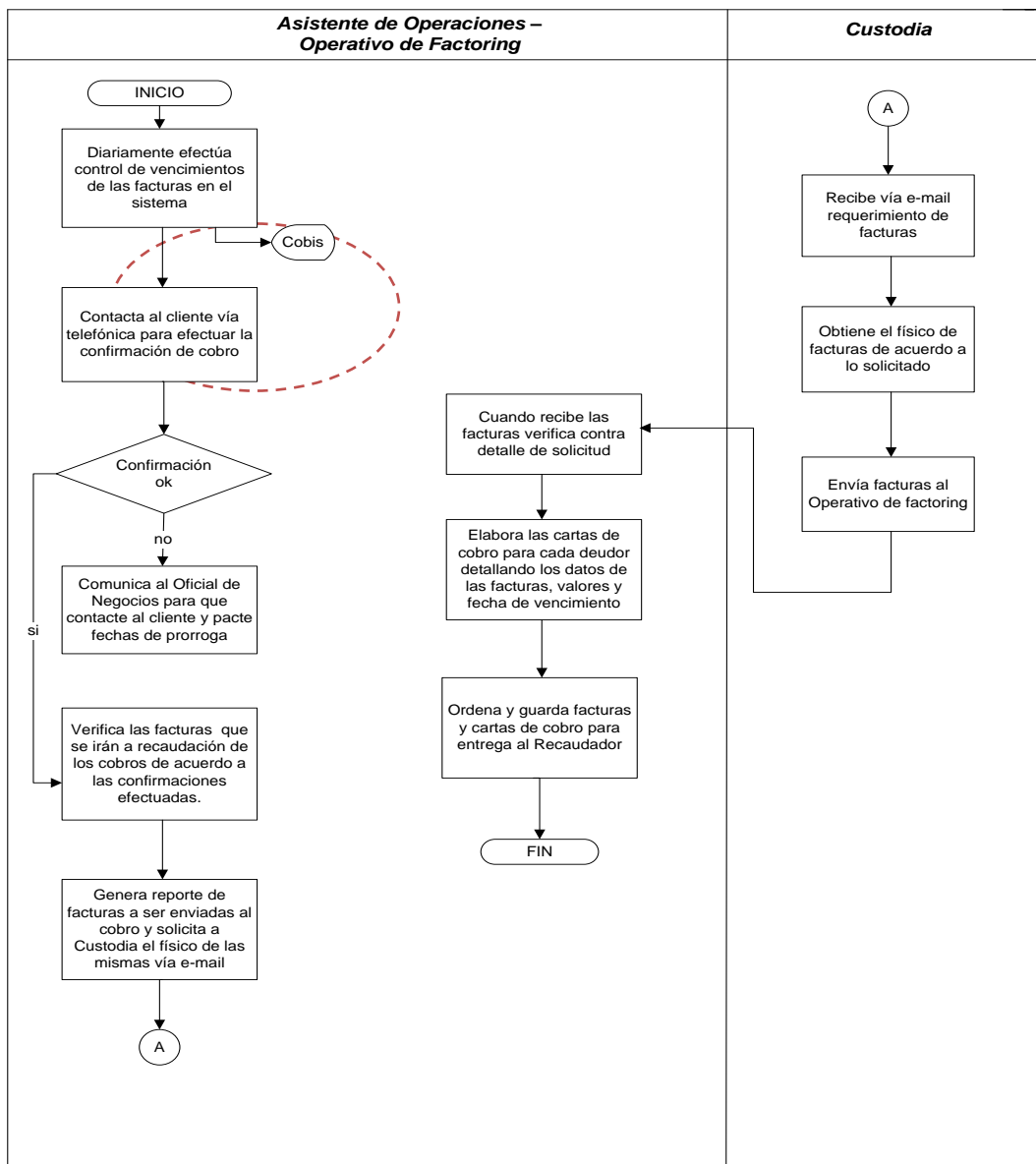


**Flujograma del Proceso**  
**FACTORING – INSTRUMENTACIÓN DE DESEMBOLSO** **FJ – FACT- CC- 001**





**Flujograma del Proceso**  
**FACTORING – CONTROL DE VENCIMIENTOS** **FJ – FACT– CC- 001**





## ANEXO 5

### CUANTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS

Los resultados obtenidos en la Matriz de Riesgo, es decir la Cuantificación de Riesgo, presenta el impacto que pudieran en las operaciones de la empresa. A continuación se justifican cada uno de los eventos presentados en la matriz de riesgos.

#### 1. INCORRECTA CALIFICACIÓN DE LA CARTERA POR PARTE DE PERSONAL DE CRÉDITO:

Uno de los sub-procesos críticos que identificamos en la calificación de la cartera, es el Análisis de Crédito. Los analistas de crédito son los encargados de verificar la información del cliente y de los deudores de las facturas.

De acuerdo al Balance General Banco Cashse S.A tiene facturas por cobrar (factoring) por \$724,924. La Utilidad por la Operación de Factoring, de acuerdo al Estado de Resultado es \$31,560

A continuación, hemos cuantificado el riesgo por cada evento de acuerdo a la Matriz de riesgo:

##### 1.1 Falta de Capacitación:

| <b>Activo/Ingresos en Riesgo</b> | <b>Monto</b> |
|----------------------------------|--------------|
| Cuentas por Cobrar (Factoring)   | \$724,924    |
| Utilidad por Operación Factoring | \$31,560     |
| % de Riesgo Detectado            | 35%          |
| Expectativa de Pérdida Total     | \$264,769    |
| Expectativa de Pérdida Diaria    | \$736        |

### 1.2 Falta de Concentración en la evaluación de la cartera:

| <b>Activo/Ingresos en Riesgo</b> | <b>Monto</b> |
|----------------------------------|--------------|
| Cuentas por Cobrar (Factoring)   | \$724,924    |
| Ingresos por Factoring           | \$31,560     |
| % de Riesgo Detectado            | 70%          |
| Expectativa de Pérdida Total     | \$529,539    |
| Expectativa de Pérdida Diaria    | \$1,471      |

### 1.3 Estrés:

| <b>Activo/Ingresos en Riesgo</b> | <b>Monto</b> |
|----------------------------------|--------------|
| Cuentas por Cobrar (Factoring)   | \$724,924    |
| Ingresos por Factoring           | \$31,560     |
| % de Riesgo Detectado            | 70%          |
| Expectativa de Pérdida Total     | \$529,539    |
| Expectativa de Pérdida Diaria    | 1,471        |

## 2. PERDIDA DEL DINERO RECAUDADO

De acuerdo a nuestro análisis la pérdida del dinero recaudado hemos identificado que la pérdida del dinero recaudado puede ser producida por: Estafa por parte de Cliente y Asaltos a la Entidad Bancaria.

## 2.1 Estafa por Parte del Deudor

Para nuestro desarrollo del BCP del proceso de Factoring, no cubriremos este evento porque dentro de las cláusulas del contrato de factoring que se celebra con el cliente se establece que en caso de que el deudor no cancele la factura, el cliente deberá responder por esa factura.

Además, Banco Cashse S.A, realiza operaciones de factoring con clientes que le otorgan garantías de bancarias. Por lo tanto consideramos que no existe para la Institución Bancaria una probabilidad de estafa por parte de los clientes; por lo cual este riesgo no será considerado para la elaboración y desarrollo de alternativas de acción del Plan de Continuidad de Negocio.

La compañía cuenta con un seguro para cubrir la posibilidad de incobrabilidad de la cartera.

## 2.2 Asaltos de la Matriz de la Entidad Bancaria en Guayaquil

De acuerdo a nuestro análisis efectuado referente a los delitos contra la propiedad, el promedio de robo a entidades bancarias durante los últimos 4 años ha sido del 0.04%.

| <b>Año</b>   | <b>Total de Delitos contra la Propiedad</b> | <b>Total de Robos en Bancos</b> | <b>% de Ocurrencia</b> |
|--------------|---|---------------------------------|------------------------|
| 2005         | 22714                                       | 2                               | 0.01%                  |
| 2006         | 17953                                       | 5                               | 0.03%                  |
| 2007         | 14475                                       | 8                               | 0.06%                  |
| 2008         | 14580                                       | 8                               | 0.05%                  |
| <b>TOTAL</b> | <b>55142</b>                                | <b>15</b>                       | <b>0.04%</b>           |

*Fuente: Estadísticas de Robos en Guayaquil - Instituto de Ciencias Matemáticas*

Adicionalmente, las principales operaciones del Banco se llevan en la Oficina Matriz la cual se encuentra ubicada en el centro de la ciudad. Banco Cashe S.A cuenta con el servicio de Security & Service, una compañía que le proporciona



servicios de seguridad las 24 horas del día. Por lo tanto, consideramos que la compañía no tiene una alta probabilidad de sufrir un asalto; este es el motivo por el cual para nuestro desarrollo del plan de BCP no cubriremos este evento.

### **3. PÉRDIDAS DE LAS FACTURAS DE FACTORING Y DEL CONTRATO DE FACTORING**

#### **3.1 Incendios**

La compañía guarda en la Bóveda del Área de Custodia, las facturas originales de factoring así como los contratos de factoring vigentes.

En el caso de suscitarse un incendio la compañía perdería las facturas, con la cual no podría realizar los cobros a los deudores y los contratos de factoring.

Además, la compañía podría perder sus Activos Fijos Netos, los cuales de acuerdo al Balance General ascienden a \$3,623,476

De acuerdo al Balance General, la compañía tiene cuentas por Cobrar a Deudores por Factoring por \$724,924 y un Ingreso por \$31,560.

| <b>Activo/Ingresos en Riesgo</b> | <b>Monto</b> |
|----------------------------------|--------------|
| Activos Fijos Netos              | \$3,623,476  |
| Cuentas por Cobrar (Factoring)   | \$724,924    |
| Ingresos por Factoring           | \$31,560     |
| % de Riesgo Detectado            | 35%          |
| Expectativa de Pérdida Total     | \$1,532,986  |
| Expectativa de Pérdida Diaria    | \$4,258      |

### 3.2 Extravío de las Facturas

De acuerdo al Balance General la Institución Financiera posee Cuentas por Cobrar –Factoring por \$724,924.

Banco Cashse S.A, cuenta con medidas para la adecuada administración del físico de facturas en custodia. Sin embargo, al no contar por escrito con una política del tiempo para la tenencia de las facturas por parte de los Asistentes de Negocios, para el cobro de las mismas podría ocasionar un extravío de las facturas.

De acuerdo a nuestro criterio, hemos identificado como baja la probabilidad de pérdida de factura.

En caso de suscitarse una pérdida de las facturas, la Institución Financiera perdería legalmente la acción de cobro de las deudas.

A continuación cuantificamos la expectativa de la pérdida.

| <b>Activo/Ingresos en Riesgo</b> | <b>Monto</b> |
|----------------------------------|--------------|
| Cuentas por Cobrar (Factoring)   | \$724,924    |
| % de Riesgo Detectado            | 35%          |
| Expectativa de Pérdida           | \$253,723    |
| Expectativa Diaria               | \$705        |

### 3.3 Sismos mayores a 4.8 grados en la escala de Richter

Mediante nuestro análisis realizado, el total de sismos ocurridos desde el 2006 hasta el 2008 han sido 628, de los cuales 42 corresponden a sismos mayores a 4.8 grados en la escala de Richter, por lo cual el porcentaje de ocurrencia de un sismos ha sido de 6.68%.

| <b>Año</b>   | <b>Total de Sismos</b> | <b>Sismos Mayores a 4.8 grados</b> | <b>% de Ocurrencia</b> |
|--------------|------------------------|------------------------------------|------------------------|
| 2006         | 213                    | 14                                 | 6.57%                  |
| 2007         | 200                    | 13                                 | 6.50%                  |
| 2008         | 215                    | 15                                 | 6.98%                  |
| <b>TOTAL</b> | <b>628</b>             | <b>42</b>                          | <b>6.68%</b>           |

*Fuente: Reporte de Sismos en el año – Instituto Geofísico de la Escuela Politécnica Nacional*

En nuestra matriz de riesgo, consideramos que la probabilidad de Sismos Mayores a 4.8 grados en la escala de Richter, es baja.

Las operaciones de Factoring se realizan en la Matriz, la cual se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Guayaquil.

De acuerdo al Balance General, la compañía mantiene activos fijos por \$1,436,532; por cual hay una depreciación acumulada de \$470,026.

Es importante considerar que actualmente el banco cancela a una fiduciaria un canón mensual por el arriendo de las oficinas de la matriz.

Adicionalmente, en caso de ocurrir un terremoto la compañía puede perder las facturas y los contratos de factoring. De acuerdo al Balance General, la compañía tiene Cuentas por Cobrar Factoring \$724,924 e Ingresos por Factoring de \$31,560.

El Banco Cashse S.A ha iniciado el proceso de compra de dicho edificio el cual asciende a un monto de \$2,196,944. En el caso de suscitarse un terremoto la compañía tendría pérdida por Activos Fijos por un Monto de \$3,623,476.

| <b>Activo/Ingresos en Riesgo</b> | <b>Monto</b> |
|----------------------------------|--------------|
| Activos Fijos Netos              | \$3,623,476  |
| Cuentas por Cobrar (Factoring)   | \$724,924    |
| Ingresos por Factoring           | \$31,560     |
| % de Riesgo Detectado            | 35%          |
| Expectativa de Pérdida           | \$1,532,986  |
| Expectativa de la Pérdida Diaria | \$4,258      |

### **3.4 Atentados por Grupos Insurgentes**

Para establecer el porcentaje de ocurrencia en atentados por grupos insurgentes hemos considerado como fecha partida desde el año 2002, fecha en la cual se suscitaron los ataques terroristas en Estados Unidos.

De acuerdo a las publicaciones de la prensa ecuatoriana, la mayoría de los atentados se han presentado en Instituciones del Estado. Además de acuerdo con los Informes de la Unidad de Antiexplosivos del Grupo de Intervención y Rescate, las bombas que se utilizaron no fueron colocadas con el objetivo de hacer daño, debido que explotaron en sitios de poca o nula tráfico de personas.

Por lo tanto, consideramos que la Institución Financiera no tiene una alta probabilidad de sufrir un atentado; este es el motivo por el cual para nuestro desarrollo del plan de BCP no cubriremos este evento.

#### **4. PÉRDIDAS/SABOTAJE DE LA INFORMACIÓN DE LA APLICACIÓN DE FACTORING**

A continuación, se muestra la cuantificación de los riesgos detectados en la matriz de riesgo:

##### **4.1 Incendios**

La compañía guarda en la Bóveda del Área de Custodia, las facturas originales de factoring así como los contratos de factoring vigentes.

En el caso de suscitarse un incendio la compañía perdería las facturas, con la cual no podría realizar los cobros a los deudores y los contratos de factoring. Así como podría perder a mi personal de este proceso.

Además, la compañía podría perder sus Activos Fijos Netos, los cuales de acuerdo al Balance General ascienden a \$3,623,476

De acuerdo al Balance General, la compañía tiene cuentas por Cobrar a Deudores por Factoring por \$724,924 y un Ingreso por \$31,560.

| <b>Activo/Ingresos en Riesgo</b> | <b>Monto</b> |
|----------------------------------|--------------|
| Activos Fijos Netos              | \$3,623,476  |
| Cuentas por Cobrar (Factoring)   | \$724,924    |
| Ingresos por Factoring           | \$31,560     |
| % de Riesgo Detectado            | 35%          |
| Expectativa de Pérdida           | \$1,532,986  |

#### 4.2 Fallas en la Aplicación de Factoring

De acuerdo al Balance General la Institución Financiera posee Cuentas por Cobrar –Factoring por \$724,924 y de acuerdo al Estado de Resultados tiene ingresos por \$31,560.

De acuerdo a un informe preliminar de los auditores externos al 30 de Septiembre del 2008, Banco Cashse S.A presenta un nivel medio de falla en los módulos de aplicación del Factoring lo cual originó un seguimiento a sus políticas y procedimientos de control de información tecnológica, debido a que puede presentarse pérdidas de información relacionada a Cuentas por Cobrar. En el informe de auditoría se determinaron fallas de integridad en el cálculo de intereses por mora y de capital debido a la falta de políticas y procedimientos de control de calidad de tecnología de información.

A continuación cuantificamos la expectativa de la pérdida.

| <b>Activo/Ingresos en Riesgo</b> | <b>Monto</b> |
|----------------------------------|--------------|
| Cuentas por Cobrar (Factoring)   | \$724,924    |
| Ingresos por Factoring           | \$31,560     |
| % de Riesgo Detectado            | 70%          |
| Expectativa de Pérdida Total     | \$529,539    |
| Expectativa de Pérdida Diaria    | \$1,471      |

#### 4.3 Hackear la Información de Factoring

De acuerdo al Balance General la Institución Financiera posee Cuentas por Cobrar –Factoring por \$724,924.

Banco Cashse S.A, ha tomado medidas de protección contra posibles ataques de hackers; sin embargo consideramos que la probabilidad de un posible sabotaje o alteración de la información es de un 70%.

En caso de suscitarse un ataque, se vería afectada la integridad de la información relacionada con las Cuentas por Cobrar.

A continuación cuantificamos la expectativa de la pérdida.

| <b>Activo/Ingresos en Riesgo</b> | <b>Monto</b> |
|----------------------------------|--------------|
| Cuentas por Cobrar (Factoring)   | \$724,924    |
| % de Riesgo Detectado            | 70%          |
| Expectativa de Pérdida           | \$507,447    |
| Expectativa Diaria               | \$1,410      |

#### **4.4 Sismos mayores a 4.8 grados en la escala de Richter**

Mediante nuestro análisis realizado, el total de sismos ocurridos desde el 2006 hasta el 2008 han sido 628, de los cuales 42 corresponden a sismos mayores a 4.8 grados en la escala de Richter, por lo cual el porcentaje de ocurrencia de un sismos ha sido de 6.68%.

| <b>Año</b>   | <b>Total de Sismos</b> | <b>Sismos Mayores a 4.8 grados</b> | <b>% de Ocurrencia</b> |
|--------------|------------------------|------------------------------------|------------------------|
| 2006         | 213                    | 14                                 | 6.57%                  |
| 2007         | 200                    | 13                                 | 6.50%                  |
| 2008         | 215                    | 15                                 | 6.98%                  |
| <b>TOTAL</b> | <b>628</b>             | <b>42</b>                          | <b>6.68%</b>           |

*Fuente: Reporte de Sismos en el año – Instituto Geofísico de la Escuela Politécnica Nacional*

En nuestra matriz de riesgo, consideramos que la probabilidad de Sismos Mayores a 4.8 grados en la escala de Richter, es baja.

Las operaciones de Factoring se realizan en la Matriz, la cual se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Guayaquil.

De acuerdo al Balance General, la compañía mantiene activos fijos por \$1,436,532; por cual hay una depreciación acumulada de \$470,026.

Es importante considerar que actualmente el banco cancela a una fiduciaria un canón mensual por el arriendo de las oficinas de la matriz.

Adicionalmente, en caso de ocurrir un terremoto la compañía puede perder las facturas y los contratos de factoring. De acuerdo al Balance General, la compañía tiene Cuentas por Cobrar Factoring \$724,924 e Ingresos por Factoring de \$31,560.

El Banco Cashse S.A ha iniciado el proceso de compra de dicho edificio el cual asciende a un monto de \$2,196,944. En el caso de suscitarse un terremoto la compañía tendría pérdida por Activos Fijos por un Monto de \$3,623,476.

| <b>Activo/Ingresos en Riesgo</b> | <b>Monto</b> |
|----------------------------------|--------------|
| Activos Fijos Netos              | \$3,623,476  |
| Cuentas por Cobrar (Factoring)   | \$724,924    |
| Ingresos por Factoring           | \$31,560     |
| % de Riesgo Detectado            | 35%          |
| Expectativa de Pérdida           | \$1,532,986  |
| Expectativa de la Pérdida Diaria | \$4,258      |



## **4.5 Apagones**

De acuerdo a los últimos años desde el 2006 no se han presentado inconvenientes con cortes de energía eléctrica, pues a raíz de disposiciones del Ministerio de Energía y Minas cuando en el 2003 se inició la campaña de ahorro de energía donde se suprimía por dos horas todos los días la electricidad, la entidad bancaria se vio obligada adquirir generadores de energía eléctrica.

Actualmente las instalaciones cuenta con puntos de conexión exclusivos para la conexión de equipos de computación, ascensores, y dispositivos de seguridad que se distingue de los demás conectores por el color plomo, dichas conexiones están conectados directamente con el dispositivo del generador eléctrico, así el último inconveniente suscitado el jueves 15 de enero del 2009, no afecto en las operaciones de la entidad, pues los sistemas operaron hasta el cierre de actividades.

Por lo tanto, consideramos que la Institución Financiera no tiene una alta probabilidad de sufrir un apagón debido que el generador que mantienen cubre la necesidad de continuar operaciones y es efectuado su mantenimiento semestralmente, por tal motivo para nuestro desarrollo del plan de BCP no cubriremos este evento.

## **4.6 Atentados por Grupos Insurgentes**

Para establecer el porcentaje de ocurrencia en atentados por grupos insurgentes hemos considerado como fecha partida desde el año 2002, fecha en la cual se suscitaron los ataques terroristas en Estados Unidos.

De acuerdo a las publicaciones de la prensa ecuatoriana, la mayoría de los atentados se han presentado en Instituciones del Estado. Además de acuerdo con los Informes de la Unidad de Antiexplosivos del Grupo de Intervención y

Rescate, las bombas que se utilizaron no fueron colocadas con el objetivo de hacer daño, debido que explotaron en sitios de poca o nula tráfico de personas.

Por lo tanto, consideramos que la Institución Financiera no tiene una alta probabilidad de sufrir un atentado; este es el motivo por el cual para nuestro desarrollo del plan de BCP no cubriremos este evento.

## **5. INESTABILIDAD POLÍTICA Y ECONÓMICA EN ECUADOR**

En nuestro país desde la época de la Democracia siempre ha sido testigo de continuas marchas organizadas por grupos políticos que han incitado a revoluciones, desordenes civiles provocando el caos de la ciudadanía, paralizaciones, derrocamientos de presidentes así como levantamientos indígenas y feriados bancarios.

Todo esto acontece por varias decisiones económicas y políticas emitidas por el poder ejecutivo, legislativo e incluso hasta judicial; algunas disposiciones correctas y otras nada favorables para ciertos sectores políticos o para el país entero, pues en ocasiones sólo se favorece a ciertos sectores del cual no es a plena satisfacción.

Por tal motivo se vive en una inestabilidad económica y/o política del cual no siempre se encuentran favorables soluciones que permitan la recuperación económica del país por tal motivo nuestra entidad financiera puede verse afectada por los siguientes eventos cruciales que pueden marcar el crecimiento y solidez de la entidad:

## **5.1 Cambio De Moneda De La Nacional A Una Regional y Feriado Bancario**

De acuerdo al Informe a la Nación llevada a cabo el 15 de Enero del 2009 por el Presidente de la República Ec. Rafael Correa dispuso acerca del cumplimiento constitucional según la nueva Constitución de la República publicada en el Registro Oficial # 449 el 20 de Octubre del 2008, en el que se dispone que no dará lugar a Feriados Bancarios ni a cambio de moneda, medida ratificada incluso por la Ministra de Finanzas Elsa Viteri, por lo que de acuerdo a esas disposiciones por el poder ejecutivo la entidad bancaria no prevé cambios e inestabilidad por algún cambio de moneda. Por lo tanto, de acuerdo a las disposiciones del gobierno consideramos una probabilidad baja, por tal motivo para nuestro desarrollo del plan de BCP no cubriremos este evento.

## **5.2 Saqueos por marchas/mítines con fines políticos**

Hoy en día nuestro país se ha visto afectado por decisiones económicas y políticas emitidas por el poder ejecutivo algunas disposiciones correctas y otras nada favorables para ciertos sectores e incluso para el país, por lo que hemos sido testigos de marchas organizadas por grupos políticos que han incitado a revoluciones, desordenes civiles provocando el caos de la ciudadanía como se suscito en los años 1996 con Ab. Abdalá Bucaram, 1999 con Dr. Jamil Mahuad y la gran marcha de levantamiento indígena en el 2004 que ocasionó el derrocamiento del poder Ejecutivo y Legislativo del país.

El levantamiento de la ciudadanía ocasionó caos y desorden en la ciudad de Quito y provocó daños únicamente en de bienes del Estado.

Por las razones expuestas anteriormente, consideramos que la Institución Financiera no tiene una alta probabilidad de sufrir un saqueo por marchas/mítines políticos en la ciudad de Guayaquil; este es el motivo por el cual para nuestro desarrollo del plan de BCP no cubriremos este evento.

## 6. INESTABILIDAD ECONÓMICA EN BANCOS ESTADOUNIDENSES

### 6.1 Quiebra de Bancos de Estados Unidos

Actualmente, la entidad bancaria mantiene operaciones con las siguientes instituciones financieras del Exterior:

| CODIGO        | DESCRIPCION  | SALDO               |
|---------------|--|---------------------|
| <b>110315</b> | <b>BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXT.</b> | <b>6,661,691.64</b> |
| 11031501      | BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR    | 6,661,691.64        |
| 1103150102    | PACIFIC INTERNATIONAL BANK                         | 0.00                |
| 1103150105    | UNION PLANTERS BANK MIAMI                          | 18,711.30           |
| 1103150108    | BAC.FLORIDA.BANK MIAMI                             | 11,350.79           |
| 1103150111    | AMEX MIAMI   | 162.55              |
| 1103150112    | U.S. CENTURY BANK                                  | 2,154,162.70        |
| 1103150113    | MERRILL LYNCH                                      | 4,477,304.30        |

Actualmente, Banco Cashe S.A mantiene operaciones con los Bancos estadounidenses: U.S Century Bank y Merrill Lynch. Dichas operaciones ascienden al 99,5% del total de operaciones que mantiene con otras entidades financieras del Exterior

Con U.S Century mantiene operaciones de overnight por \$2,154,163. Es importante mencionar que Merrill Lynch Bank comenzó a presentar problemas económicos por la crisis de las hipotecas supprime, a mediados de septiembre del 2008 y fue rescatado a tiempo porque fue vendido al Bank of America. Adicionalmente, los bancos estadounidenses recibieron del gobierno por \$70.000 millones de dólares de acuerdo al plan de rescate financiero.

De acuerdo a nuestras investigaciones y conversaciones efectuadas con el Departamento de Auditoría Interna y con la Gerencia de Riesgo Integral se mantiene un monitoreo constante acerca del estado de la banca internacional, de acuerdo a la compra del Merrill Lynch por parte del Bank of América y además la inyección monetaria por parte del gobierno federal, no existen

indicios que sus inversiones en estas entidades internacionales sufran algún inconveniente, en caso de presentarse alguna anomalía ya se han tomado medidas para distribuir el dinero invertido en diferentes entidades bancarias para garantizar internamente en caso de quiebra de un banco no perdería el total invertido inicialmente, por otra parte no existen otras operaciones el cual pueda ser un problema para la entidad. Por este motivo anteriormente expuesta no consideramos cubrir este evento como parte de nuestro desarrollo de BCP.

## ANEXO 6.- ANALISIS DEL FODA DEL FACTORING

### FORTALEZAS

- ✓ Producto innovador que permite un Financiamiento asociado a un flujo conocido y permite la reactivación de la PYME que actualmente no existe en el País.
- ✓ Equipo humano altamente calificado.
- ✓ Apoyo de los accionistas al proyecto.
- ✓ Infraestructura adecuada de Fuerza de Ventas, Riesgos, Cobranzas, Call center, y Operativa que permiten un adecuado soporte al flujo de operaciones.
- ✓ Equipo de ventas con amplia experiencia en colocación puerta a puerta.
- ✓ Cartera actual de clientes que tiene como características la diversificación y ambivalencia.
- ✓ Agilidad en la instrumentación del desembolso.
- ✓ Sistema informático adecuado para el producto.



### DEBILIDADES

- ✓ La factura no es un título ejecutivo por lo cual la cobranza frente al impago de la misma se resuelve bajo un procedimiento denominado "juicio verbal sumario". Dicho de otra forma, es similar al juicio ordinario.
- ✓ Proceso Operativo de Cesión

---

## **OPORTUNIDADES**

- ✓ Actual Gobierno promueve proyectos que impulsen la reactivación económica de las pequeñas y medianas empresas.
- ✓ Crecimiento sostenido cuando el mercado conozca las bondades del producto.
- ✓ Mayor conocimiento y difusión del servicio utilizando la base de clientes actuales del Banco.
- ✓ Financiamiento que no proviene del sector Financiero con tasas de usura.
- ✓ Diversificación del Riesgo.
- ✓ SRI exigencia de ventas con Facturas.

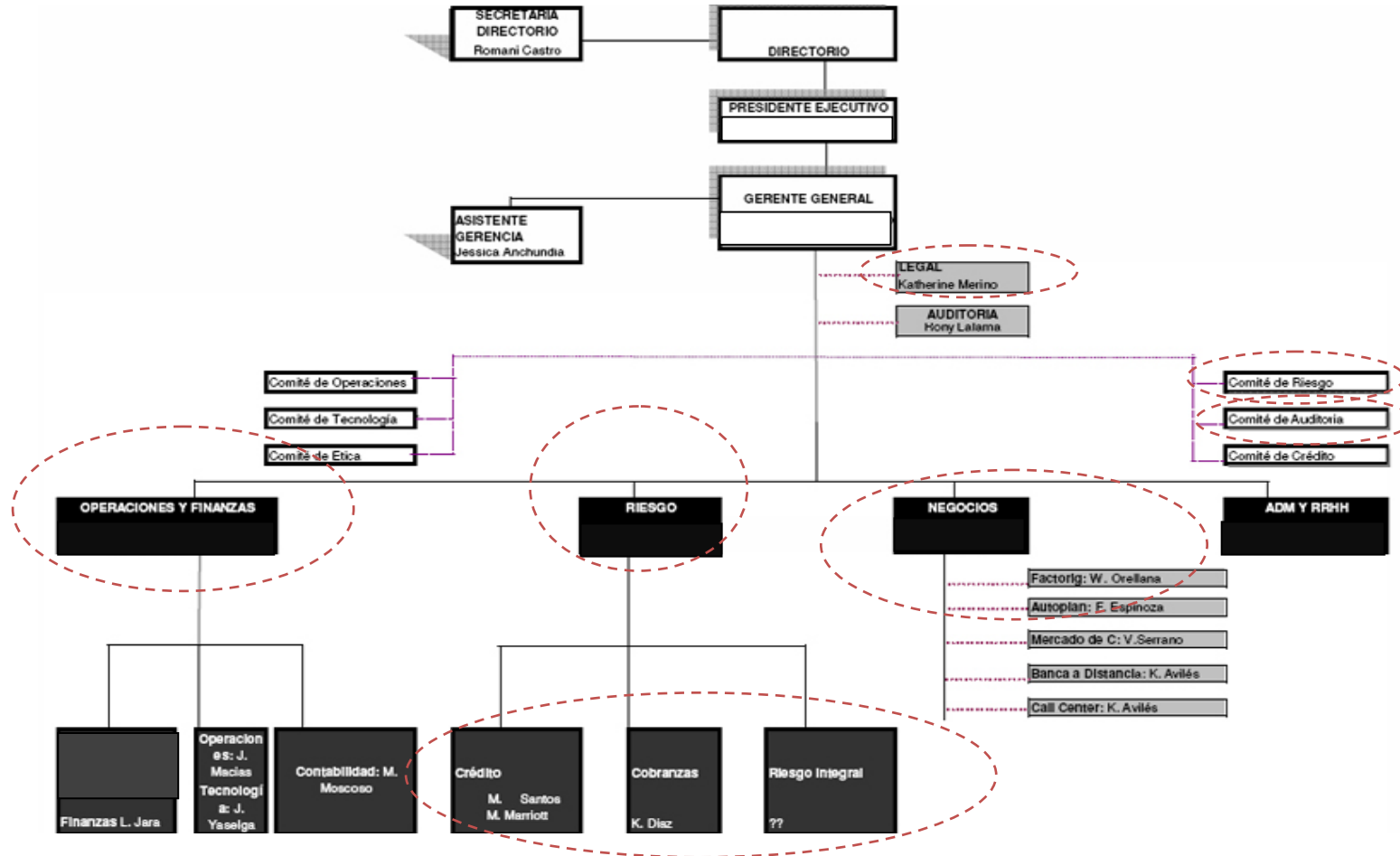


---

## **AMENAZAS**

- ✓ Resistencia de los Grandes compradores debido a que han tomado ventaja sobre las necesidades de los proveedores.
- ✓ Disputa comercial por discrepancias entre los clientes y deudores
- ✓ Fraudes, quiebras de las empresas deudoras o de los clientes.
- ✓ Ámbito regulatorio que no permite que la factura se convierta en título valor.
- ✓ Práctica Comercial al no pagar al vencimiento.

**ANEXO 7.- ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL CASHSE S.A.**





## Anexo 8: Perfil de Oficial y Analista de Crédito



| Oficial de Crédito  |  | Analista de Riesgo  |  |
|---|--|---|--|
| Perfil de Acuerdo al Banco  | Perfil a Considerar  | Perfil de Acuerdo al Banco  | Perfil a Considerar  |
| <u>Academico y/o</u>  |  | <u>Academico y/o</u>  |  |
| Estudiante Universitario o Egresado en carreras afines a Banca          | Bachiller en Ciencias contables y Administración/Estudiante Universitario/Egresado de Ingeniería Comercial, Economía, Administración, o Afines | Estudiante Universitario o Egresado en carreras afines a Banca          | Estudiante Universitario/ Egresado de Ingeniería Comercial, Economía, Administración, o Afines |
| Conocimiento de inglés básico e intermedio                              | Conocimiento de inglés básico  | Cursos avanzados de Inglés  | Dominio de Inglés Escrito, Oral y Lectura  |
| Conocimientos computacionales a nivel avanzado                          | Excelente dominio de programas computacionales   | Conocimientos computacionales a nivel avanzado                          | Conocimiento de inglés técnico, enfocado a conocimientos de banca y/o informáticos             |
| Estadísticos, con manejo en el uso de software.                         |  | Estadísticos, con manejo en el uso de software.                         | Conocimiento avanzado de Excel   |
|   |  |   | Manejo de Estados Financieros  |
| <u>Conocimientos</u>  |  | <u>Conocimientos</u>  |  |
| Manejo de cartera de créditos (recibos de cobro y cobranza).            | Manejo de indicadores de resultados y de gestión.  | Manejo de cartera de créditos (recibos de cobro y cobranza).            | Manejo de índices de cuentas por cobrar (indispensable).                                       |
| Análisis de bases de datos.   | Manejo de Bases de datos, Querys sg la necesidades   | Emisión de informes.  | Manejo de indicadores de resultados y de gestión.  |
| Desarrollo de metodologías internas de evaluación de riesgo de crédito. | Desarrollo de metodologías internas de evaluación de riesgo de crédito.  | Análisis de bases de datos.   | Manejo de cartera de créditos (recibos de cobro y cobranza).                                   |
|   |  | Desarrollo de metodologías internas de evaluación de riesgo de crédito. | Evaluación en terreno de metodologías de provisiones de las instituciones financieras.         |
|   |  |   | Desarrollo de metodologías internas de evaluación de riesgo de crédito.                        |
| <u>Habilidades</u>  |  | <u>Habilidades</u>  |  |
| Autonomía e iniciativa.   | Capacidad de análisis  | Autonomía e iniciativa.   | Capacidad de análisis  |
| Metódico y con orientación a resultados.                                | Capacidad para trabajar bajo presión.  | Metódico y con orientación a resultados.                                | Capacidad para trabajar bajo presión.  |
| Responsabilidad en equipo.  | Claridad en comunicación verbal y escrita.   | Capacidad Analítica   | Claridad en comunicación verbal y escrita.   |
| Capacidad de trabajo en equipo  | Persona dinámica y activa  | Responsabilidad en equipo.  | Persona dinámica   |
|   | Capaz de resolver problemas  | Capacidad de trabajo en equipo  |  |
| <u>Perfil Humano</u>  |  | <u>Perfil Humano</u>  |  |
| Goce de honestidad  | Cartas de respaldo de honestidad de personajes probos  | Goce de honestidad  | Cartas de respaldo de honestidad de personajes probos  |
| Constante deseo de aprendizaje y superación                             | Haber participado en entidades de servicio social  | Constante deseo de aprendizaje y superación                             | Cursos de relaciones humanas   |
| Conciliador, paciente, puntual  | Constante deseo de aprendizaje y superación  | Conciliador, paciente, puntual  | Haber participado en entidades de servicio social  |
| Solidario y colaborador en todas las áreas                              | Conciliador, paciente, puntual   | Solidario y colaborador en todas las áreas                              | Retador y motivador.   |
| Ordenado y riguroso.  | Honesto y Responsable  | Ordenado y riguroso.  |  |
| <u>Experiencia</u>  |  | <u>Experiencia</u>  |  |
| Cartas de respaldo de trabajo que avalen al menos 2 años de experiencia | Experiencia de 2 años en puestos que requieran análisis, poder de decisión,  | Experiencia laboral en el sistema financiero nacional                   | Cartas de respaldo de trabajo que avalen al menos 2 años de experiencia                        |
|   |  | Experiencia dos a tres años en cargo similar                            | En caso de no tener experiencia, al menos 6 meses de prácticas empresariales.                  |
| <u>Perfil de probidad</u>   |  | <u>Perfil de probidad</u>   |  |
| Excelente Presencia   | Sin registros de antecedentes penales  | Excelente Presencia   | Sin registros de antecedentes penales  |
| No constar en la Central de Riesgo                                      | Excelente Presencia  | No constar en la Central de Riesgo                                      | Excelente Presencia  |
|   | No constar en la Central de Riesgo   |   | No constar en la Central de Riesgo   |

## **ANEXO 9**

### **CODIGO DE CONDUCTA DEL BANCO CASHSE S.A.**

El Banco Cashse S.A., es parte integral del Grupo Financiero Banco del Pacifico. Somos una institución de prestigio, tanto en el ámbito nacional e internacional, que durante muchos años se ha caracterizado por el estricto apego a sus principios de: responsabilidad, ética, moral, cumplimiento de las normas legales y administrativas en todas sus operaciones, transacciones y la calidad de sus servicios, lo cual nos ha convertido en una institución de éxito, sumado a todo esto, los conocimientos, la experiencia y la solidez de nuestro equipo humano.

El Código de Conducta de los empleados del Banco Cashse, refleja las normas, premisas y valores que deben regir en todas las acciones de los empleados y funcionarios del Banco, permitiendo y garantizando de esta forma la total transparencia de todas las acciones y actividades de sus empleados, tanto en lo profesional como en lo personal.

Sin embargo, en gran medida, nuestro éxito también es el resultado de nuestros valores, los que constantemente procuramos reforzar y comunicar a nuestros empleados, accionistas y clientes. Todo empleado del Banco Cashse en todo momento, debe cumplir y observar que se cumpla el presente Código de Conducta:

A. Somos un banco dedicado al servicio de la comunidad, que asume un papel de liderazgo en todas las ciudades donde estamos presentes.

B. Innovar servicios y mantener la calidad y eficiencia de los actuales.

C. Ser honesto, objetivo y diligente al ejercer sus deberes y responsabilidades. Actuar con integridad y moralidad, tanto en su vida profesional como en su vida particular.

D. Observar las disposiciones legales, las políticas y las normas establecidas por los organismos de control.

E. Demostrar lealtad con la institución.

F. Rehusar recibir prebendas o beneficios en el cumplimiento de sus funciones, o de terceros relacionados con ella, que pueda afectar su independencia y objetividad.

G. No deberá tomar parte en ninguna actividad que pueda divergir de los intereses de la institución, o perjudicar su capacidad de llevar a cabo sus deberes y responsabilidades en forma objetiva.

H. Deberá guardar con reserva y sigilo, y utilizar con prudencia la información obtenida durante el ejercicio de sus funciones en salvaguarda de los intereses institucionales.

I. Deberá ser ejemplar en todas las actividades oficiales y particulares, procurando demostrar en la práctica a los demás colaboradores y ciudadanos en general, un ejemplo a ser imitado por todo servidor.

J. No se dedicará a negocios u ocupaciones que sean incompatibles o contradictorios con sus actividades profesionales en el grupo financiero.

K. Deberá cumplir y mantenerse actualizado en cuanto a leyes y disposiciones de los organismos de control.

L. Respetará la disciplina impuesta por la institución y cumplirá con el reglamento interno de trabajo.

M. No involucrarse en actividades ilícitas que atenten a su vida personal y que afecten a la institución, como son el cultivo, producción, fabricación, almacenamiento, consumo, transporte y/o tráfico de sustancias estupefacientes o psicotrópicas.

N. No permitirá que terceras personas, utilicen sus funciones y atribuciones dentro del Banco, así como sus equipos, sistemas o documentos, para facilitar las labores de "lavado de dinero o activos" provenientes de las actividades mencionadas en el literal M) de esta declaración.

O. No estar sindicado en demandas o hechos relacionados con el narcotráfico, estafa, falsificación, uso fraudulento de fondos y en general en actividades ilícitas.

P. No ser cómplice o encubridor de los ilícitos mencionados en los el literal M), y más bien alertar.

**Anexo 10: Detalle de Cartera de Crédito para Factoring****VERIFICACIONES**

| Cliente      | Nombre                           | Tipo | Descripcion_tipo | Fecha de Ingreso | Valor Inicial | Valor actual      | A | B | C | D | E |
|--------------|----------------------------------|------|------------------|------------------|---------------|-------------------|---|---|---|---|---|
| 248518       | ALMACENES DE PRATTI Y ETAFASHION | 920  | FACTURAS         | 14/10/2008       | 33.983,55     | 165.692,73        | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 248518       | ETAFASHION                       | 920  | FACTURAS         | 31/10/2008       | 27.220,84     | 177.220,84        | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 120224       | QUIMICA ARISTON ECUADOR LIMITADA | 920  | FACTURAS         | 14/11/2008       | 25.713,27     | 65.713,27         | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 120224       | QUIMICA ARISTON ECUADOR LIMITADA | 920  | FACTURAS         | 20/10/2008       | 28.583,46     | 38.583,46         | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 120224       | QUIMICA ARISTON ECUADOR LIMITADA | 920  | FACTURAS         | 12/10/2008       | 122.366,42    | 122.366,42        | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 248518       | COMERCIAL ETATEX                 | 920  | FACTURAS         | 12/04/2008       | 46.007,51     | 86.007,51         | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 120224       | QUIMICA ARISTON ECUADOR LIMITADA | 920  | FACTURAS         | 30/12/2008       | 50.172,44     | 70.172,44         | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| <b>TOTAL</b> |                                  |      |                  |                  |               | <b>725.756,67</b> |   |   |   |   |   |

**VERIFICACIONES**

- A** CONSTA DE FICHA DE ANALISIS DE CARTERA
- B** CONSTA DE FIRMAS Y SELLOS DE RESPONSABILIDAD DEL OFICIAL Y ANALISTA DE CRÉDITO
- C** SE ADJUNTA DETALLE DE FACTURAS ADQUIRIDAS POR CASHSE S.A.
- D** LAS FACTURAS CUMPLEN CON LAS DISPOSICIONES QUE ESTABLECE LA LRTI VIGENTE
- E** SE ENCUENTRA ACTUALIZADA EL REPORTE DE CALIFICACIÓN DE LA CENTRAL DE RIESGO

**Marcas**

- ✓ Cumple con las verificaciones satisfactoriamente
- X No Cumple
- N/A No Aplica

Anexo 11- Cuadro Identificativo del MTD Tiempo Promedio de Recuperación de Información



| Proceso   | Área                         | Descripción del Sub-Proceso Crítico  | MTD | Prioridad de Recuperación |
|---|------------------------------|--|-----|---------------------------|
| Análisis de Riesgo  | Crédito                      | Recibir el archivo electrónico de cartera de Buró y confirmar que la información esté correcta y completa.                       | 1   | 1                         |
|   |                              | Efectuar el análisis crediticio verificando en el buró de crédito la calificación del cliente y de los deudores de las facturas. | 2   | 1                         |
| Control de facturas aspecto tributario legal                        | Unidad de Control Preventivo | Confirmar que el físico de las facturas conste con la misma información que contiene el archivo electrónico                      | 2   | 3                         |
|   |                              | Revisar que las facturas no tengan tachones, borrones o enmendaduras y que el valor en números y letras coincida.                | 2   | 4                         |
|   |                              | Revisar que las facturas cumplan con todos los requisitos exigibles en las Normas de Facturación del SRI.                        | 2   | 3                         |
|   |                              | Habilitar en Internet la página web del SRI y consulta en la lista de facturas emitidas que conste el físico de las facturas.    | 1   | 1                         |
| Validación de Archivo y Formalización de documentación contractual. | Legal                        | Verificar la suficiencia legal de la documentación   | 2   | 3                         |
|   |                              | Verificar que la cesión y aceptación.  | 3   | 3                         |
| Instrumentación de Desembolso                                       | Custodia                     | Guardar en caja fuerte en orden cronológico pagaré y facturas de la operación de factoring.                                      | 1   | 2                         |
|   |                              | Guardar el contrato de factoring remitido por el Oficial de Negocios.  | 1   | 4                         |
| Control de Vencimientos   | Operaciones de Factoring     | Verificar diariamente el control de vencimientos de las facturas en el sistema.  | 3   | 3                         |
| Envío al cobro de facturas y recaudación de valores de Facturas     | Recaudación                  | Acercarse hasta las oficinas del deudor y entrega el recibo de pago solo contra la recepción de los valores                      | 2   | 5                         |
|   |                              | Efectuar el cobro de las facturas de los deudores  | 2   | 2                         |
|   |                              | Recibir valores.   | 5   | 2                         |

**Anexo 12: Cuadro Descriptivo de Recurso IT**



| Área  | Crédito  |  | Unidad de Control Preventivo   |   |   |   |
|---|--|--|--|---|---|---|
| Proceso   | Análisis de Riesgo   |  | Control de facturas aspecto tributario legal   |   |   |   |
| <b>Descripción del Sub-Proceso Crítico</b>      | Recibir el archivo electrónico de cartera de Buró y confirmar que la información esté correcta y completa.   | Efectuar el análisis crediticio verificando en el buró de crédito la calificación del cliente y de los deudores de las facturas. | Confirmar que el físico de las facturas conste con la misma información que contiene el archivo electrónico  | Revisar que las facturas no tengan tachones, borrones o enmendaduras y que el valor en números y letras coincida. | Revisar que las facturas cumplan con todos los requisitos exigibles en las Normas de Facturación del SRI. | Habilitar en Internet la página web del SRI y consulta en la lista de facturas emitidas que conste el físico de las facturas. |
| <b>DETALLE DE SISTEMAS Y APLICACIONES DE IT</b> | COBIS SoftWare de Base 605 (Front End).TM<br>Datacredito (C:\Archivos de programa\Consulta Datacredito)<br>SCORING (c:\productos\scoring) #3<br>BkComercios<br>BkTarjetas<br>McAfee AntiSpyware Enterprise Module<br>McAfee VirusScan Enterprise<br>Microsoft .NET Framework 2.0<br>Adobe Acrobat 6.0 Professional<br>Windows XP Professional<br>Windows XP Service Pack 2<br>WinZip |  | Security Update para Microsoft .NET Framework 2.0 (KB928365)<br>Adobe Acrobat 6.0 Professional<br>BkComercios<br>SCORING (c:\productos\scoring) #3<br>Búsqueda en el escritorio de Windows 3.01<br>Clientes<br>COBIS SoftWare de Base 605 (Front End).TM<br>Crystal Reports<br>Datacredito (C:\Archivos de programa\Consulta Datacredito)<br>BkTarjetas<br>McAfee AntiSpyware Enterprise Module<br>McAfee VirusScan Enterprise<br>Microsoft .NET Framework 2.0<br>SoftWareBase<br>WebFldrs XP<br>Windows XP Professional<br>Windows XP Service Pack 2<br>WinZip<br>FaxTalk Communicator 4.5<br>AdmTarjCred |   |   |   |

**Anexo 12: Cuadro Descriptivo de Recurso IT**



| Área  | Legal  |                                       | Custodia   |   | Operaciones de Factoring   |
|---|--|---------------------------------------|--|---|--|
| Proceso   | Validación de Archivo y Formalización de documentación contractual.  |                                       | Instrumentación de Desembolso  |   | Control de Vencimientos  |
| <b>Descripción del Sub-Proceso Crítico</b>      | Verificar la suficiencia legal de la documentación   | Verificar que la cesión y aceptación. | Guardar en caja fuerte en orden cronológico pagaré y facturas de la operación de factoring.  | Guardar el contrato de factoring remitido por el Oficial de Negocios. | Verificar diariamente el control de vencimientos de las facturas en el sistema.  |
| <b>DETALLE DE SISTEMAS Y APLICACIONES DE IT</b> | <p>Xerox WorkCentre Pro 423 &amp; 428<br/>                     Adobe Acrobat 6.0 Standard - Español, Italiano, Portugués<br/>                     Apple Software Update<br/>                     ATI - Utilidad de desinstalación de software<br/>                     ATI Display Driver</p> <p>BkTarjetas</p> <p>Broadcom 440x 10/100 Integrated Controller</p> <p>COBIS SoftWare de Base 605 (Front End).TM</p> <p>FielMagister 7.0</p> <p>Intel(R) Extreme Graphics Driver Software</p> <p>Macromedia Flash Player 8<br/>                     McAfee AntiSpyware Enterprise Module<br/>                     McAfee VirusScan Enterprise<br/>                     MIC<br/>                     Microsoft .NET Framework 1.1<br/>                     WebFldrs XP<br/>                     Windows Genuine Advantage Validation Tool (KB892130)<br/>                     WinZip Command Line Support Add-On 1.1 SR-1</p> |                                       | <p>XML Paper Specification Shared Components Language Pack 1.0<br/>                     Adobe Reader 7.0.9 - Español<br/>                     Analizador y SDK de Microsoft XML<br/>                     ATI Display Driver<br/>                     Búsqueda en el escritorio de Windows 3.01</p> <p>Card Printer Info Central</p> <p>Clientes</p> <p>COBIS SoftWare de Base 605 (Front End).TM</p> <p>Compresor WinRAR</p> <p>Crystal Reports</p> <p>Datacard ID Works Corporativo<br/>                     Disco de recuerdos de HP<br/>                     Google Toolbar for Internet Explorer<br/>                     Trend Micro OfficeScan Client<br/>                     Update for Windows XP (KB943729)<br/>                     WebFldrs XP<br/>                     Windows Imaging Component<br/>                     Windows Internet Explorer 7</p> |   | <p>AdmTarjCred<br/>                     Adobe Acrobat 5.0<br/>                     Adobe Flash Player ActiveX<br/>                     BkComercios<br/>                     BkTarjetas<br/>                     Paquete de idioma de Microsoft .NET Framework 2.0 - ESN<br/>                     BkTarjetas (C:\Archivos de programa\BkTarjetas\)</p> <p>Broadcom 440x 10/100 Integrated Controller<br/>                     COBIS SoftWare de Base 605 (Front End).TM<br/>                     Crystal Reports for .NET Framework 2.0 (x86)<br/>                     Formato de tarjeta de memoria SD de TOSHIBA<br/>                     Free Word Excel Password Wizard<br/>                     Gestion de Riesgo<br/>                     LightScribe 1.4.44.1<br/>                     mCore<br/>                     mDrWiFi<br/>                     Menús inteligentes (Windows Live Toolbar)</p> |



**Anexo 12: Cuadro Descriptivo de Recurso IT**



| Área  | Recaudación  |  |                  |
|---|--|--|------------------|
| Proceso   | Envío al cobro de facturas y recaudación de valores de Facturas  |  |                  |
| <b>Descripción del Sub-Proceso Crítico</b>      | Acercarse hasta las oficinas del deudor y entrega el recibo de pago solo contra la recepción de los valores  | Efectuar el cobro de las facturas de los deudores  | Recibir valores. |
| <b>DETALLE DE SISTEMAS Y APLICACIONES DE IT</b> | Ad-Aware SE Personal<br>Adm TarjCred<br>LaserAIO<br>Aero SWF.max 1.5.785<br>Analizador y SDK de MSXML 4.0 SP2<br><br>Ares 2.0.9<br><br>CalculadoraDeFechas<br><br>Cedulas Hipotecarias<br><br>COBIS SoftWare de Base 605 (Front End).TM<br><br>Compresor WinRAR<br><br>Crystal Reports<br>Central de Riesgo<br>Panda ActiveScan<br>QFolder | Datacredito<br>Disco de recuerdos de HP<br>Kofax TWAIN Data Source<br>Kofax VirtualReScan 4.10<br>Kofax VRS Component Fujitsu fi-5120C<br><br>Adobe Acrobat 6.0 Standard - Español, Italiano, Portugués<br><br>Lavasoft VX2 Cleaner<br><br>Lotus NotesSQL 2.06 driver<br><br>McAfee SiteAdvisor<br><br>McAfee VirusScan Enterprise<br><br>Quick start - SWIFT customer payment messages<br>Quick start - SWIFT trade finance messages<br>Paquete de idioma de Microsoft .NET Framework 2.0 - ESN |                  |

**Anexo 13: Cuadro descriptivo de Recurso IT**



**Banco Cashse S.A**  
*Juntos Somos más Seguros*

| Áreas                        | Procesos  | Muebles, Equipos y Enseres de Oficina      |  |
|------------------------------|---|--|--|
|                              |   | Tipo de recurso                            | Detalles de Recurso  |
| Crédito                      | Análisis de Riesgo  | Equipos de Comunicación y Seguridad        | 1 Fax, Panasonic   |
|                              |   |  | Cámaras de Seguridad   |
|                              |   |  | Monitores de Rastreo   |
|                              |   |  | Radios de Frecuencia   |
|                              |   |  | Sensores Detectores de Metal   |
| Unidad de Control Preventivo | Control de facturas aspecto tributario legal                        | Equipos de Computación                     | 22 teléfonos Panasonic, servicio de espera y alta voz                            |
|                              |   |  | 8 Laptop HP, con windows vista, disco dura de 120GB, 1024 MB, Procesador Celeron |
|                              |   |  | 14 Pentium 4, Window XP, disco duro de 120 GB, Procesador Celeron                |
|                              |   |  | 5 Impresora Jet Lexmark multifuncional, scanner, fax.                            |
|                              |   |  | 3 Impresoras Matriciales, marca Canon  |
| Legal                        | Validación de Archivo y Formalización de documentación contractual. | Equipos de Computación                     | Webcam, parlantes  |
|                              |   |  | 30 Puntos de Red   |
|                              |   |  | 8 Reguladores de Voltaje   |
|                              |   |  | 22 Cable de Red  |
|                              |   |  |  |
| Custodia                     | Instrumentación de Desembolso                                       | Suministros                                | Papel Bond A4  |
|                              |   |  | Papel Bond Membretado  |
|                              |   |  | Sobres   |
|                              |   |  | Adhesivos  |
|                              |   |  | Files  |
| Operaciones de Factoring     | Control de Vencimientos   | Muebles de Oficina                         | Protectores de Documentos  |
|                              |   |  | Perforadora  |
|                              |   |  | Grapadora  |
|                              |   |  | CD rewrite   |
|                              |   |  | 45 escritorios   |
| Recaudación                  | Envío al cobro de facturas y recaudación de valores de Facturas     | Muebles de Oficina                         | 25 sillas giratorias, reclinables  |
|                              |   |  | 15 sillas normal   |
|                              |   |  | 25 colgantes   |
|                              |   |  | Repisas  |
|                              |   |  | 45 archivadores  |
|                              |   | Enseres y/ o Equipos de Oficina de Oficina | 4 Fotocopiadora Multifuncional Xerox   |
|                              |   |  | Cental de Acondicionador de Aire   |
|                              |   |  | 10 Sumadoras marca Casio   |
|                              |   |  | 25 calculadoras, marca Casio   |
|                              |   |  | Portapapeles   |
| 5 Radio y Parlantes          |   |  |  |
| 2 Dispensador de Agua        |   |  |  |

## Anexo 14: Descripción de Instalaciones del Área de Custodia



**Banco Cashse S.A**  
*Juntos Somos más Seguros*

| <b>Custodia</b>   |   |
|---|---|
| <b>Instrumentación de Desembolso</b>  |   |
| Guardar en caja fuerte en orden cronológico pagaré y facturas de la operación de factoring.   | Guardar el contrato de factoring remitido por el Oficial de Negocios. |
| <b>AREA DE TRABAJO</b>  |   |
| <p>1.- El espacio físico es de 6X12 m<sup>2</sup></p> <p>2.- No cuenta con ventilaciones, luz natural.</p> <p>3.- Cuenta con una Central de Aire sólo para esa área.</p> <p>4.- Tiene dos cámaras de seguridad a la entrada de custodia y dentro del área</p> <p>5.- Las instalaciones son totalmente cerrados, no se observan indicios o fisuras por filtraciones de agua.</p> <p>6.- La unica puerta de ingreso y salida del área es blindada</p> <p>7.- Solo ingresa personal autorizado con tarjetas de banda magnética y registro de huellas digitales, al ingreso y salida del área.</p> <p>8.- Posee iluminación de bombillas fluorecentes en toda el área</p> <p>9. La salida de emergencia más próxima esta a 30 m. del área.</p> <p>10. Cuenta con un extinguidor de espuma, cuya renovación fue el 20 de Octubre del 2008.</p> <p>11.- Cuenta con 14 archivadores medianos y grandes.</p> <p>12.- Sólo en el área laboran dos personas quienes no pueden dejar el área sola, existen turnos entre ellos para la hora del almuerzo.</p> <p>13.- La organización de la documentación es en orden alfabético y según la línea de negocio y proceso de verificación.</p> <p>14.- Mantiene detectores de humo y monóxido de carbono, alarmas de fuego, luces de salida de emergencia.</p> |   |

**Anexo 15: Cuadro de Determinación del Tiempo Objetivo de Recuperación**



| Proceso   | Área                         | Descripción del Sub-Proceso Crítico  | Recursos IT  | RTO *    | WRT *    |
|---|------------------------------|--|--|----------|----------|
| Análisis de Riesgo  | Crédito                      | Recibir el archivo electrónico de cartera de Buró y confirmar que la información esté correcta y completa.                       | <b>En Resumen:</b><br><br>1.- Base de Datos de<br><br>ACL. Sistema de Análisis<br><br>de Gestión.<br><br>2.- Verificación y<br><br>Reestablecimiento de<br><br>módulos Operativos como<br><br>son: el MIS, Gestión de<br><br>Crédito, Operaciones, T | 16 horas | 24 horas |
|   |                              | Efectuar el análisis crediticio verificando en el buró de crédito la calificación del cliente y de los deudores de las facturas. |  | 16 horas | 24 horas |
| Control de facturas aspecto tributario legal                        | Unidad de Control Preventivo | Confirmar que el físico de las facturas conste con la misma información que contiene el archivo electrónico                      |  | 24 horas | 32 horas |
|   |                              | Revisar que las facturas no tengan tachones, borrones o enmendaduras y que el valor en números y letras coincida.                |  | 24 horas | 32 horas |
|   |                              | Revisar que las facturas cumplan con todos los requisitos exigibles en las Normas de Facturación del SRI.                        |  | 24 horas | 32 horas |
|   |                              | Habilitar en Internet la página web del SRI y consulta en la lista de facturas emitidas que conste el físico de las facturas.    |  | 24 horas | 32 horas |
| Validación de Archivo y Formalización de documentación contractual. | Legal                        | Verificar la suficiencia legal de la documentación   |  | 8 horas  | 16 horas |
|   |                              | Verificar que la cesión y aceptación.  |  | 8 horas  | 16 horas |
| Instrumentación de Desembolso                                       | Custodia                     | Guardar en caja fuerte en orden cronológico pagaré y facturas de la operación de factoring.                                      |  | 3 horas  | 4 horas  |
|   |                              | Guardar el contrato de factoring remitido por el Oficial de Negocios.  |  | 3 horas  | 4 horas  |
| Control de Vencimientos   | Operaciones de Factoring     | Verificar diariamente el control de vencimientos de las facturas en el sistema.  |  | 3 horas  | 4 horas  |
| Envío al cobro de facturas y recaudación de valores de Facturas     | Recaudación                  | Acercarse hasta las oficinas del deudor y entrega el recibo de pago solo contra la recepción de los valores                      |  | 16 horas | 24 horas |
|   |                              | Efectuar el cobro de las facturas de los deudores  | 16 horas   | 24 horas |          |
|   |                              | Recibir valores.   | 16 horas   | 24 horas |          |

\* El tiempo esta dado en horas debido que el personal cumple un horario establecido de 8 horas diarias, en el caso de que se suscite la interrupción de procesos, entonces se extiende el horario hasta 12 horas si fuere necesario el caso, para continuar con

## **Anexo 16**

### **Descripción General Del Data Center**

Las instalaciones físicas del Data Center han sido construidas empleando las últimas tecnologías en construcciones sismos resistentes, de manera que aseguran un óptimo funcionamiento de los equipos informáticos ubicados en sus instalaciones.

Entre las principales características cualitativas, se pueden resaltar:

- Ubicación alejada de los sitios de concentración de problemas de orden público, pero ubicada dentro de la ciudad a prudente distancia por tierra.
- Diseño arquitectónico exclusivo para Data Center (sin ventanas, accesos definidos y controlados, etc.).
- 3 niveles de acceso de seguridad con guardias de seguridad, tarjetas magnéticas y acceso biométrico.
- Diseño de escalerillas, bandejas portacables, tuberías para aires acondicionados y otros elementos conectantes exclusivos para Data Center.
- Cerramiento perimetral exclusivo del sitio con portería y garitas vigiladas por guardias de seguridad 7X24.
- Inexistencia de tuberías de agua o desagüe que atraviesen las áreas de equipos, de tal forma que se eliminen las posibilidades de inundación por rompimiento de tuberías.
- Seguridad Física Y Controles De Acceso Al Data Center.
- Sistema De Detección Y Extinción De Incendios
- Sistema De Aire Acondicionado, Sistema De Tierras, Sistema Eléctrico.

**Anexo 17: Descripción del Proceso Completo de Factoring**



**Banco Cashse S.A**  
*Juntos Somos más Seauros*

**PROCESO FACTORING-CASHSES.A.**

| Proceso  | Area y/o Persona Responsable | Descripción del Proceso  |
|--|------------------------------|--|
| <b>Administración y Mercadeo de Producto</b>   | Product Manager              | Administración del producto en todas las fases de comercialización y procesamiento.  |
|  |                              | Coordinar con las diferentes áreas involucradas realizando seguimiento al correcto procesamiento del producto.                                   |
|  |                              | Coordinar la solución de errores o inconvenientes en cualquier etapa del proceso.  |
|  |                              | Elaboración de Presupuesto de ventas   |
|  |                              | Captación de clientes y Mercadeo de productos  |
|  |                              | Coordinar y atender a clientes sobre consultas y novedades.  |
|  |                              | Manejo de relación con COFACE  |
|  |                              | Identificar mejoras en los diferentes procesos operativos y en el sistema a efectos de un mejoramiento continuo en el otorgamiento del producto. |
| <b>Comercialización y Mercadeo de Clientes</b> | Oficiales de Negocio         | Captación de clientes  |
|  |                              | Mercadeo de productos  |
|  |                              | Recepción y revisión de archivo con detalle de cartera de facturas   |
|  |                              | Recepción de la documentación requisito  |
|  |                              | Obtener firma del cliente en Documentación contractual   |
|  |                              | Coordinar con cliente la actualización de información del archivo de ser el caso.  |
| <b>Informes de Crédito</b>                     | Análista de Riesgo           | Verificación de documentación requisito entregada por el cliente.  |
|  |                              | Análisis crediticio en buró de crédito.  |
|  |                              | Evaluación en score para la calificación del deudor y cliente.   |
|  |                              | Análisis de la situación Financiera  |
|  |                              | Validación de archivo de cartera de facturas   |
|  |                              | Preaprobación de crédito y envío a Oficial de Crédito, Oficial de Cumplimiento y Asistente Tributario  |

**Anexo 17: Descripción del Proceso Completo de Factoring**



**Banco Cashse S.A**  
*Juntos Somos más Seauros*

**PROCESO FACTORING-CASHSES.A.**

| Proceso                                       | Area y/o Persona Responsable | Descripción del Proceso   |
|---|------------------------------|---|
| <b>CONTROL DE CALIDAD Y SUFICIENCIA LEGAL</b> | Asistente Tributario         | Confirma que el físico de facturas conste con la misma información que contiene el archivo electrónico entregado por el cliente.                              |
|   |                              | Verifica que Facturas estén correctamente elaboradas, que no tengan tachones, borrones o enmendaduras, que el valor en número y letras coincida.              |
|   |                              | Revisa que las facturas cumplan con todos los requisitos exigidos en las Normas de Facturación del SRI.   |
|   |                              | Habilita en Internet la página web del SRI y consulta en la lista de facturas emitidas que conste el físico de las facturas                                   |
|   | Legal                        | Confirma los datos de la factura fecha de emisión del documento que cumpla con el plazo de 10 días, fecha de vencimiento, días plazo, fecha efectiva de pago. |
|   |                              | Que el pagaré, garantías y contrato que se entreguen con la operación estén correctamente elaborados.   |
|   |                              | Firma de Pagaré contra garantía   |
|   |                              | Factura cedida y aceptada por deudor a favor de Banco Cashse  |
| <b>INSTRUMENTACIÓN DE DESEMBOLSO</b>          | Operaciones                  | Verifica las firmas autorizadas del cliente y deudor en las notas de cesión y notificación de las facturas.   |
|   |                              | Una vez aprobado electrónicamente el trámite, los documentos se entregan en el Back Office de Cartera y archivo completo y correcto.                          |
|   |                              | Efectúa el débito a la cuenta del cliente por concepto de servicios de Custodia previo a procesar el desembolso.  |
|   |                              | Procede a la instrumentación del desembolso del préstamo sobre firmas acreditando a la cuenta del cliente.  |
|   | Custodia                     | Genera liquidación de operación de Factoring  |
|   |                              | Envía a Custodia las facturas adjunto a pagaré, carta del cliente, y retiene una copia para el archivo.   |
|   |                              | Recibe documentación, verifica y actualiza sus registros de control.  |
|   |                              | Guarda las facturas y pagaré en caja de seguridad, el contrato lo archiva en carpeta.   |
|   |                              | Asigna el estado de Vigente a la garantía.  |
|   |                              | Se contabiliza los documentos como valores en custodia  |

**Anexo 17: Descripción del Proceso Completo de Factoring**



**Banco Cashse S.A**  
*Juntos Somos más Seguros*

**PROCESO FACTORING-CASHSES.A.**

| <b>Proceso</b>                 | <b>Area y/o Persona Responsable</b> | <b>Descripción del Proceso</b>  |  |  |
|--------------------------------|-------------------------------------|---|--|--|
| <b>RECUPERACIÓN DE VALORES</b> | Oficial de Negocios                 | Realiza Gestión de cobro contacta al cliente y confirma fecha de pago o autoriza fechas de prórrogas.<br>Aprovecha oportunidades de negocios.   |  |  |
|                                | Operación de Factoring              | En cada fecha de vencimiento de los dividendos, revisa en el sistema y confirma los comentarios registrados por el Oficial para la confirmación de la fecha de pago.<br>Solicita los documentos vía e-mail al área de Custodia<br>Coordina con el cobrador el retiro de los valores en la ubicación del deudor<br>Imparte las instrucciones a los diferentes departamentos de acuerdo al resultado de la gestión efectuada<br>Registra en el sistema fechas de prórroga.<br>Los valores recaudados, una vez efectivizados, serán abonados al préstamo del cliente, liquidando primero los intereses causados y el saldo, de haberlo, al Capital.<br>Adjunto a los valores por pago de la factura se recibirá los comprobantes de retención que corresponden al 1% sobre el valor total de la factura.<br>Verifica los valores recibidos y aplicados y envía a Custodia para el archivo el comprobante de retención.<br>Controla el flujo de intercambio de documentación con seguro COFACE. |  |  |
|                                |                                     | Custodia  | Entrega documentación de acuerdo a las instrucciones del Operativo de Factoring<br>Archiva Comprobantes de retención en un file ordenados cronológicamente hasta la posterior entrega al cliente cuando se cancele la operación.     |  |
|                                |                                     | Operativo de Factoring  | Cuando se cancela la operación, se efectúa la liquidación final de factoring incluyendo los valores por servicio de gestión de cobro, valores impagos deducidos del margen de seguridad y se obtiene el saldo a devolver al cliente. |  |
|                                |                                     |   | Custodia   | Al cancelar la operación se cancela la garantía automáticamente y procede al envío de la documentación al Oficial de Crédito.  |
|                                |                                     |   | Cobranzas  | Si la operación cae en vencido se aplicará el esquema de cobranza para créditos comerciales.<br>Gestión de cobranzas del Call Center<br>Generación de cartas de cobro<br>Cobranza en terreno<br>Envío de documentación para Cobranza judicial<br>En caso de impago se tramite con seguros COFACE el siniestro. |



**Anexo 18 : Detalle de Factoring**



| Código | DESCRIPCION                                     | CONSOLIDADO 08 |
|--------|---|----------------|
|        | ✓   |                |
| 14     | CARTERA DE CREDITO                              | 65.695.358,86  |
| 1401   | CRÉDITOS COMERCIAL                              | 21.927.196,98  |
| 1402   | CRÉDITOS DE CONSUMO                             | 41.033.998,64  |
| 1403   | CRÉDITOS DE VIVIENDA                            | 1.173.103,41   |
| 1404   | CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA                   | 1.361.851,17   |
| 1405   | CRÉDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA               | 169.479,12     |
| 1406   | CRÉDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA              | 119.845,73     |
| 1407   | CRÉDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA             | 134.452,09     |
| 1412   | CRÉDITOS DE CONSUMO NO DEVENGA INTERES          | 1.506.758,76   |
| 1413   | CRÉDITOS DE VIVIENDA NO DEVENGA INTERES         | 6.752,49       |
| 1414   | CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA NO DEV. INTERES   | 157.874,53     |
| 1416   | CRÉDITOS DE CONSUMO REEST NO DEV. INTERES       | 27.168,84      |
| 1421   | CRÉDITOS COMERCIAL REEST NO DEV. INTERES        | 489.799,09     |
| 1422   | CRÉDITOS DE CONSUMO REEST NO DEV. INTERES       | 328.448,78     |
| 1423   | CRÉDITOS DE VIVIENDA REESTR POR VENCER          | 2.206,12       |
| 1424   | CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTR POR VENCER | 43.266,61      |
| 1425   | CRÉDITOS COMERCIAL REESTR VENCIDA               | 32.898,33      |
| 1426   | CRÉDITOS DE CONSUMO REESTR VENCIDA              | 23.148,95      |
| 1499   | (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOB                | -2.842.890,78  |

FACTORIZING  
CORRESPONDE A  
US \$ 724,924.00  
QUE  
REPRESENTA EL  
3.30%

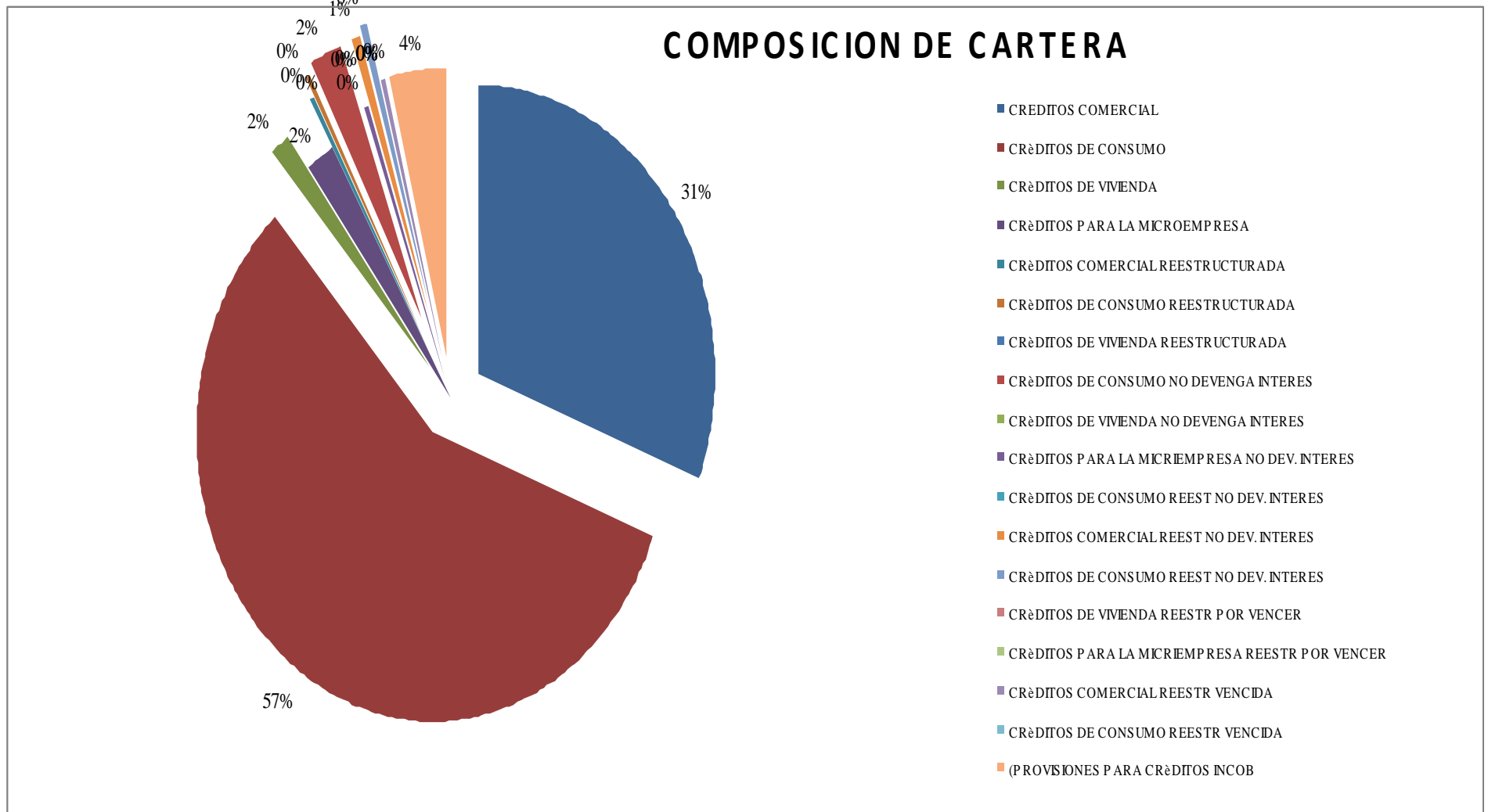
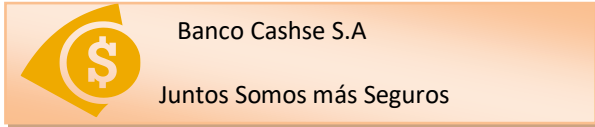
**INGRESOS POR FACTORING**

| Código     | DESCRIPCION                      | CONSOLIDADO 2008 |
|------------|----------------------------------|------------------|
|            | ✓                                |                  |
| 529010     | FACTORING                        | -122.761,24      |
| 52901001   | COMISIONES DE CONSUMOS - DOLARES | -122.761,24      |
| 5290100101 | FACTORING- DOLARES               | -57.867,93       |
| 5290100102 | AVANCES EN EFECTIVO              | -13.660,99       |
| 5290100103 | GARANTIAS EFECTIVAS              | -51.232,32       |

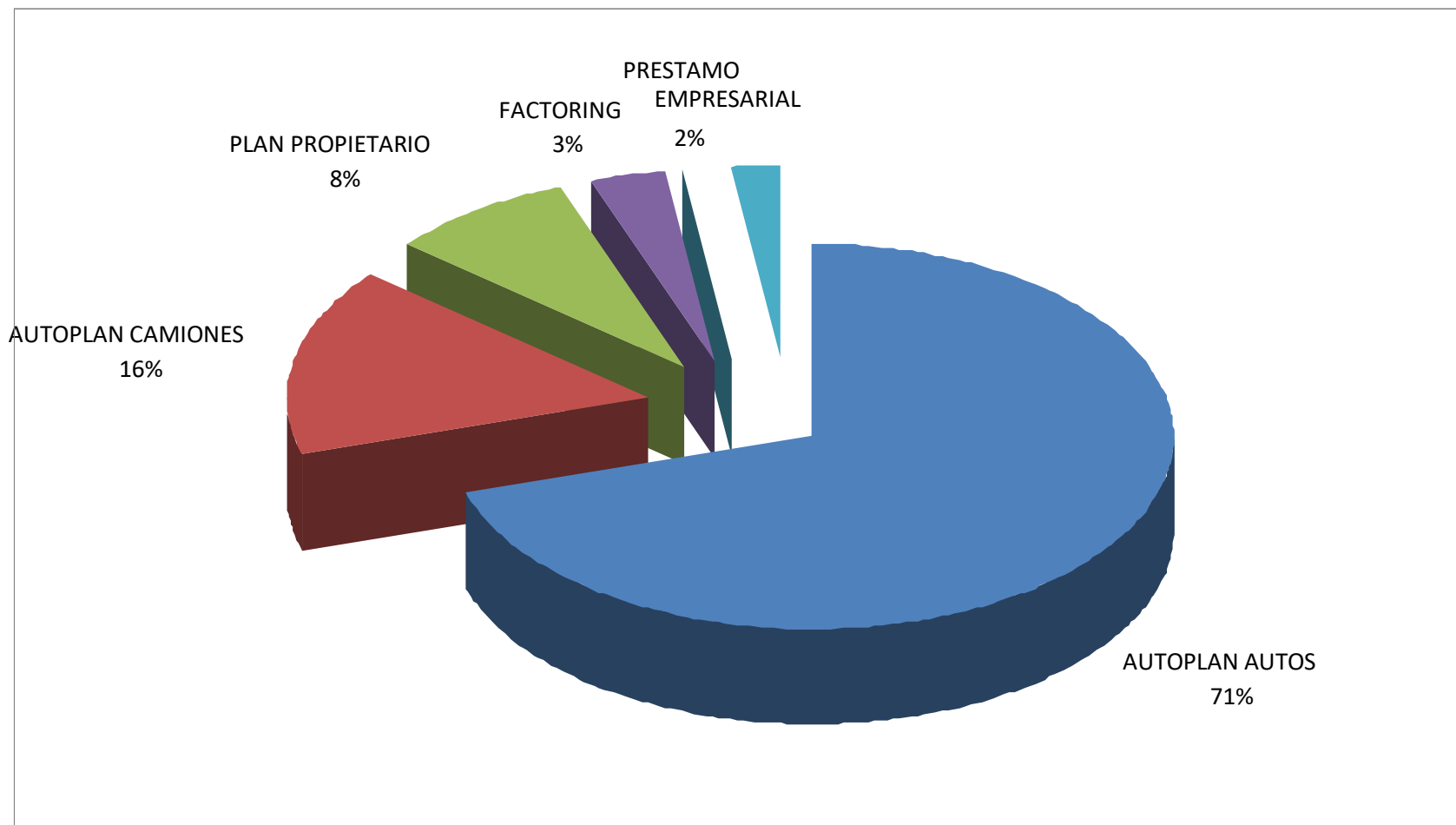
✓ Información tomada de los estados financieros de Banco Cashse S.A. al 31 de diciembre del 2008

**ANEXO 19:**

**GRÁFICO DE LA COMPOSICIÓN DE LA CARTERA**



**ANEXO 20.- POSICION DE MERCADO BANCO CASHSE S.A.**



# GLOSARIO

---

1. **Punto Objetivo de Recuperación:** RPO; RECOVERY POINT OBJECTIVE. Es cuando la infraestructura, ya comenzada nuevamente, comenzara hacerse evidente. Básicamente RPO significa lo que la organización esta dispuesta a perder en cantidad de datos. Para reducir un RPO es necesario aumentar el sincronismo de datos.
2. **Tiempo objetivo de recuperación:** RTO; RECOVERY TIME OBJECTIVES. Es el tiempo que pasará antes una infraestructura esta disponible. Para reducir el RTO, se requiere que los datos estén en líneas y disponible en otro sitio.  
  
Cuando ocurre una perdida de datos crítica, sin un plan de recuperación de desastres preventivos, la única opción es salvar los datos.
3. **Proceso.** Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.
4. **Producto.** Caudal que se obtiene de algo que se vende, o el que ello reditúa. ||Econ. Valor de todos los bienes y servicios obtenidos en la economía de un país en un período de tiempo dado.
5. **Servicio.** Prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales. || Situación laboral o, sobre todo, funcional, en la que una persona desempeña efectivamente el puesto que le corresponde.

6. **Bien.** Los muebles de que no puede hacerse el uso adecuado a su naturaleza sin consumirlos y aquellos en reemplazo de los cuales se admite legalmente otro tanto de igual calidad.
7. **Bien Tangible.** Que se puede tocar. || 2. Que se puede percibir de manera precisa.
8. **Bien Intangible.** Que no debe o no puede tocarse.
9. **Buró de crédito:** Es una compañía que recopila y vende información sobre expedientes de crédito.
10. **Factoring:** Es la venta física de las cuentas a cobrar a los clientes. Dado que comportan un mayor riesgo obliga a la empresa a pagar mayores intereses que los que se pagan por los pagarés de empresa.
11. **Flujograma:** También llamado diagrama de flujo consiste en representar gráficamente, hechos situaciones, eventos cada cual con su significado y encadenado entre si.
12. **Análisis de Riesgo.** Análisis de riesgos, en economía, estimación de los riesgos implícitos en una actividad. Todas las decisiones que se toman implican cierto grado de incertidumbre o de riesgo. Por lo tanto, es importante evaluar los inherentes.

### **Calificación de Cartera**

13. **A:** Corresponde a aquellos Títulos Valores que cuentan con una buena capacidad de pago de capital e intereses en los términos y plazos pactados la cual es susceptible a deteriorarse levemente ante posibles cambios en el emisor, en el sector al que pertenece ó en la economía.

14. **AAA.** Corresponde a aquellos Títulos Valores que cuenten con muy alta capacidad de pago de capital e intereses en los términos y plazos pactados lo cual no se vería afectada ante posibles cambios en el emisor, en el sector al que pertenece ó en la economía.
15. **B:** Corresponde a aquellos Títulos Valores que cuenten con una mínima capacidad de pago de capital e intereses en los términos y plazos pactados, pero ésta es muy variable y susceptible de debilitarse ante posibles cambios en el emisor, el sector al que pertenece o en la economía pudiendo incurrirse en la pérdida del capital e intereses.
16. **C:** Corresponde a aquellos Títulos Valores que no cuentan con la capacidad para el pago de capital e intereses en los términos y plazos pactados, existiendo alto riesgo de pérdida de capital e intereses.
17. **D:** Corresponde a aquellos Títulos Valores que no cuentan con la capacidad para el pago de capital e intereses en los términos y plazos pactados, y que presentan incumplimiento efectivo de pago de capital e intereses, o requerimiento de quiebra en curso.
18. **E:** Corresponde a aquellos Títulos Valores cuyo emisor no posee información suficiente o no información representativa para el período mínimo exigido para la calificación y carecen de garantías suficientes
19. **Superintendencia de Bancos y Seguros SIBS:** Entidad reguladora del Sistema Financiero, creada por la Ley General de Bancos de 11 de julio de 1928.

- 20. La tecnología de información (IT)**, según lo definido por la asociación de la tecnología de información de América (ITAA) es “el estudio, diseño, desarrollo, implementación, soporte o dirección de los sistemas de información computarizados, en particular de software de aplicación y hardware de computadoras.”
21. **Integridad:** significa que los recursos o la información no debería ser modificada por elementos no autorizados, y quien está autorizado deberá hacerlo de manera controlada.
22. **Disponibilidad:** los recursos deberán ser accesible por elementos autorizados. Lo contrario se conoce como negación de servicio.
23. **Riesgo:** se define como el daño potencial que puede surgir por un proceso o evento ya sea presente o futuro. El riesgo es un indicador de que tan probable es que un evento perjudicial ocurra y el daño que este causaría.
24. **Amenaza:** en un contexto de seguridad de la información incluye actos dirigidos, deliberados (humanos) y eventos no dirigidos, aleatorios o impredecibles (naturales) a los que pudiera estar expuesto un sistema.
25. **Activo:** recurso de valor dentro de la organización, puede ser tangible o intangible. Uno de los activos más importantes de la organización es la información.
26. **Ataque:** una acción hostil efectuada a través de diversos medios contra un recurso. Estos buscan diversos daños: robar información o dejar los recursos fuera de operación
27. **Modificación de información:** ataque que tiene acceso a información no autorizada, para modificarla y reenviarla una vez alterada.
28. **Creación de información:** se trata de una modificación destinada a conseguir un objeto similar al atacado de forma que sea difícil distinguir entre el objeto original y el “fabricado”

29. **Intercepción de la Información:** ocurre cuando un elemento no autorizado consigue acceder a información del sistema o parte de ella.
30. **Interrupción de la Información:** se da cuando un tercero impide que un proceso concluya, logrando que el recurso se pierda, quede inutilizable o no disponible.
31. **Prevenir:** acciones que se toman para aumentar la seguridad de un sistema, previniendo la ocurrencia de violaciones a su seguridad.
32. **Detectar:** acción que permite identificar violaciones de seguridad o intentos de violación.
33. **Recuperar:** acciones que se ejecutan para retornar un sistema atacado a su funcionamiento normal. Si además de retornar el sistema a su estado normal se averigua el alcance de la violación y las actividades del intruso se conoce como Análisis Forense.
34. **Políticas:** conjunto de reglas que se establecen para que sean cumplidas por los miembros de una organización.



## BIBLIOGRAFÍA

### Estadísticas de robos en Guayaquil

- ✓ [http://www.icm.espol.edu.ec/delitos/Archivos/reportes\\_mensuales/Enero08.pdf](http://www.icm.espol.edu.ec/delitos/Archivos/reportes_mensuales/Enero08.pdf)  
*Visitada en el mes de enero del 2009*

### Riesgos

- ✓ <http://www.eird.org/fulltext/riesgolandia/booklet-spa/page9-spa.pdf>  
*Visitada en el mes de enero del 2009*
- ✓ <http://www.ag-risk.org/NCISPUBS/spanish/FRSP-04.pdf>  
*Visitada en el mes de enero del 2009*
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgos\\_naturales](http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgos_naturales)  
*Visitada en el mes de enero del 2009*
- ✓ <http://www.fopae.gov.co/porta1/page/porta1/fopae/remocion/avr>  
*Visitada en el mes de enero del 2009*

### Evento

- ✓ <http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/bcp/index.html>  
*Visitada en el mes de enero del 2009*

### Diferencias entre un DRP y un BCP

- ✓ <http://www.ey.net>  
*Visitada en el mes de enero del 2009. Página de internet corporativa de la firma de auditora Ernst & Young*

### Plan de Continuidad de Negocio

- ✓ <http://www.acis.org.co/fileadmin/Conferencias/ConferenciaBCP.pdf> *Visitada en el mes de enero del 2009*
- ✓ [http://www.sisteseg.com/files/Microsoft\\_Word - Visitada en el mes de enero del 2009](http://www.sisteseg.com/files/Microsoft_Word_-_Visitada_en_el_mes_de_enero_del_2009)
- ✓ [http://Estrategias\\_y\\_politicas\\_para\\_continuidad\\_del\\_negocio.pdf](http://Estrategias_y_politicas_para_continuidad_del_negocio.pdf) Visitada en el mes de enero del 2009
- ✓ Syed Akhtar, Syed Bmath Afsar, Business Continuity Planning Methodology, 2004.