



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.

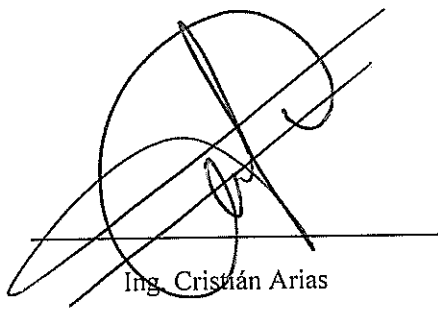
Andrea Montero G.

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.

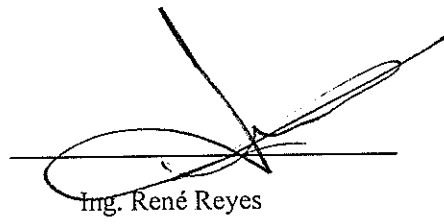
Andrea Montero G.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. Cristián Arias

Delegado del ICM



Ing. René Reyes

Director de la Tesina

()
CLMTE

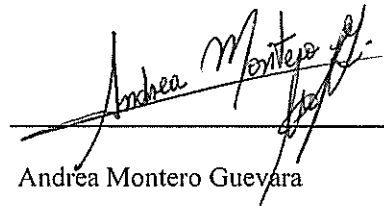
DECLARACIÓN EXPRESA

“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 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
 ETAPA 2		
6.2	Determinación de riesgos a considerar para análisis.....	42
 ETAPA 3		
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
-------------------------	----

MANUAL DE BCP.....	57
---------------------------	-----------

ANEXOS.....	68
--------------------	-----------

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.

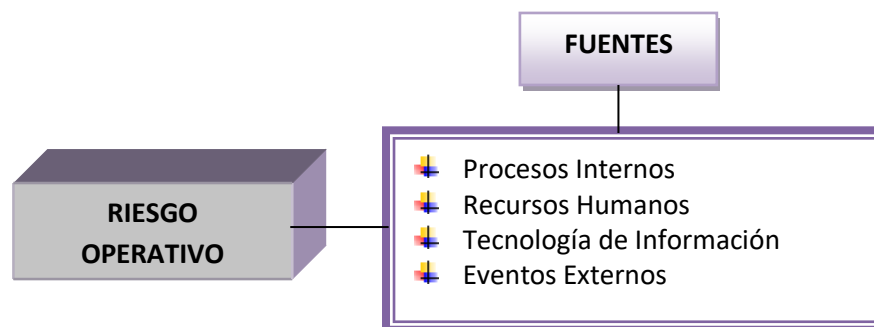
A continuación se presenta una definición de cada uno de estos tipos de riesgo.

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

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

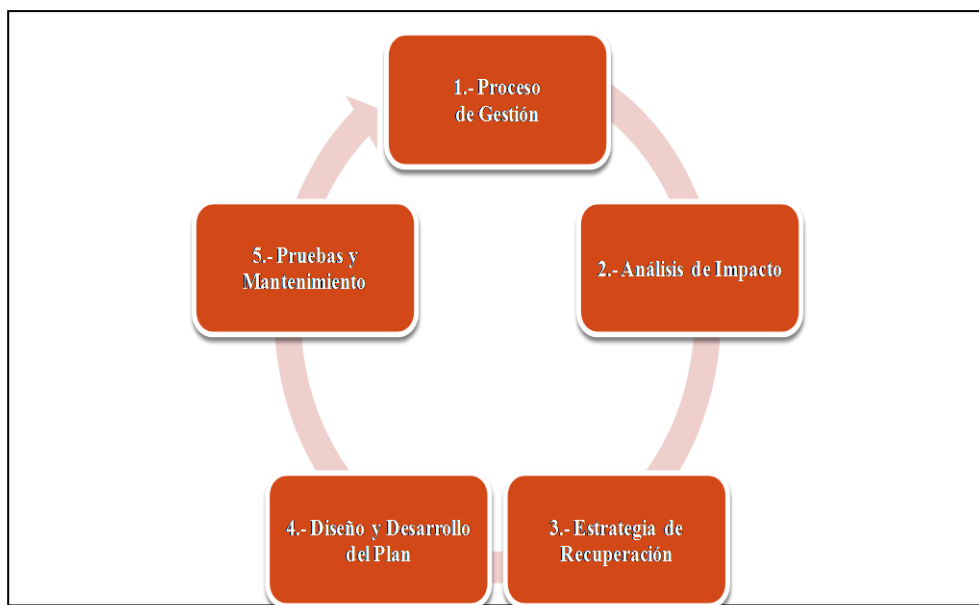
<i>DRP, Disaster Recovery Plan, plantea:</i>	<i>El BCP, Business Continuity Plan, extiende el alcance:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar planes de prevención y recuperación ante los escenarios de desastre con mayor impacto y probabilidad de ocurrencia 	<ul style="list-style-type: none">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

Fuente: 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.

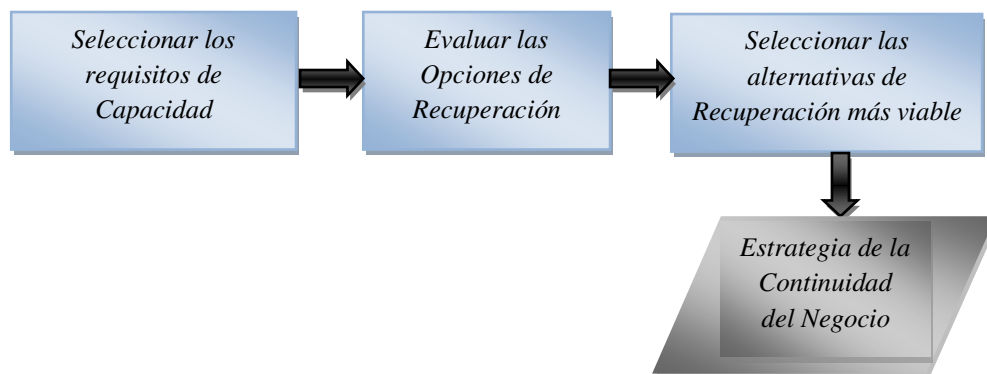
1.2.7.3 Estrategia de Recuperación

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

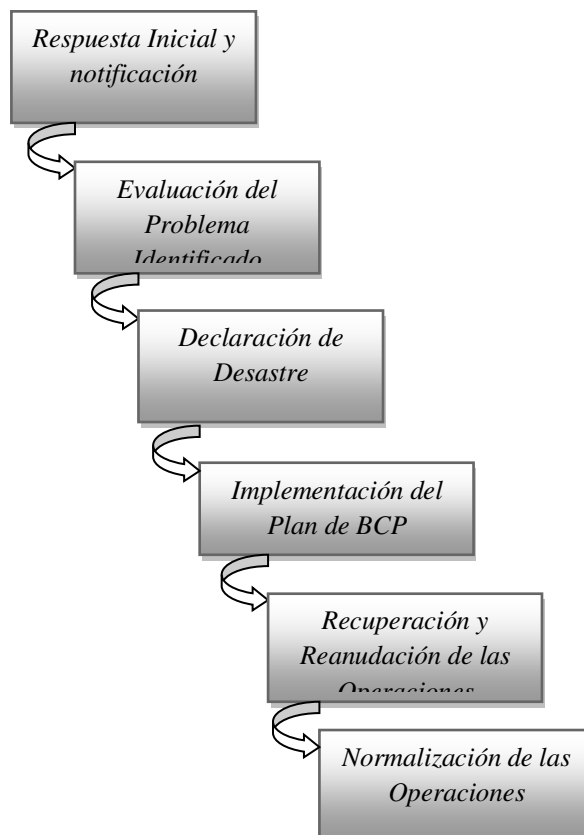
El objetivo de un Plan de Continuidad de Negocio es recuperar los procesos críticos dentro de un período de tiempo.

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

ACCIONISTAS	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO AL 31-12-07	% Participación
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%
TOTAL	10.029.051,00	100%

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

Línea de Negocio	Descripción
“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. |

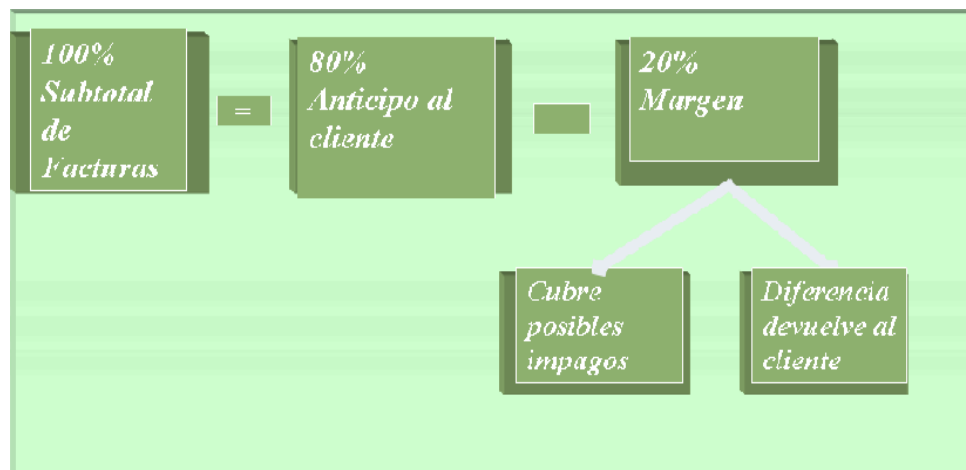
<Ver Anexo 10 – Detalle de Cartera de Crédito para Factoring>

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.

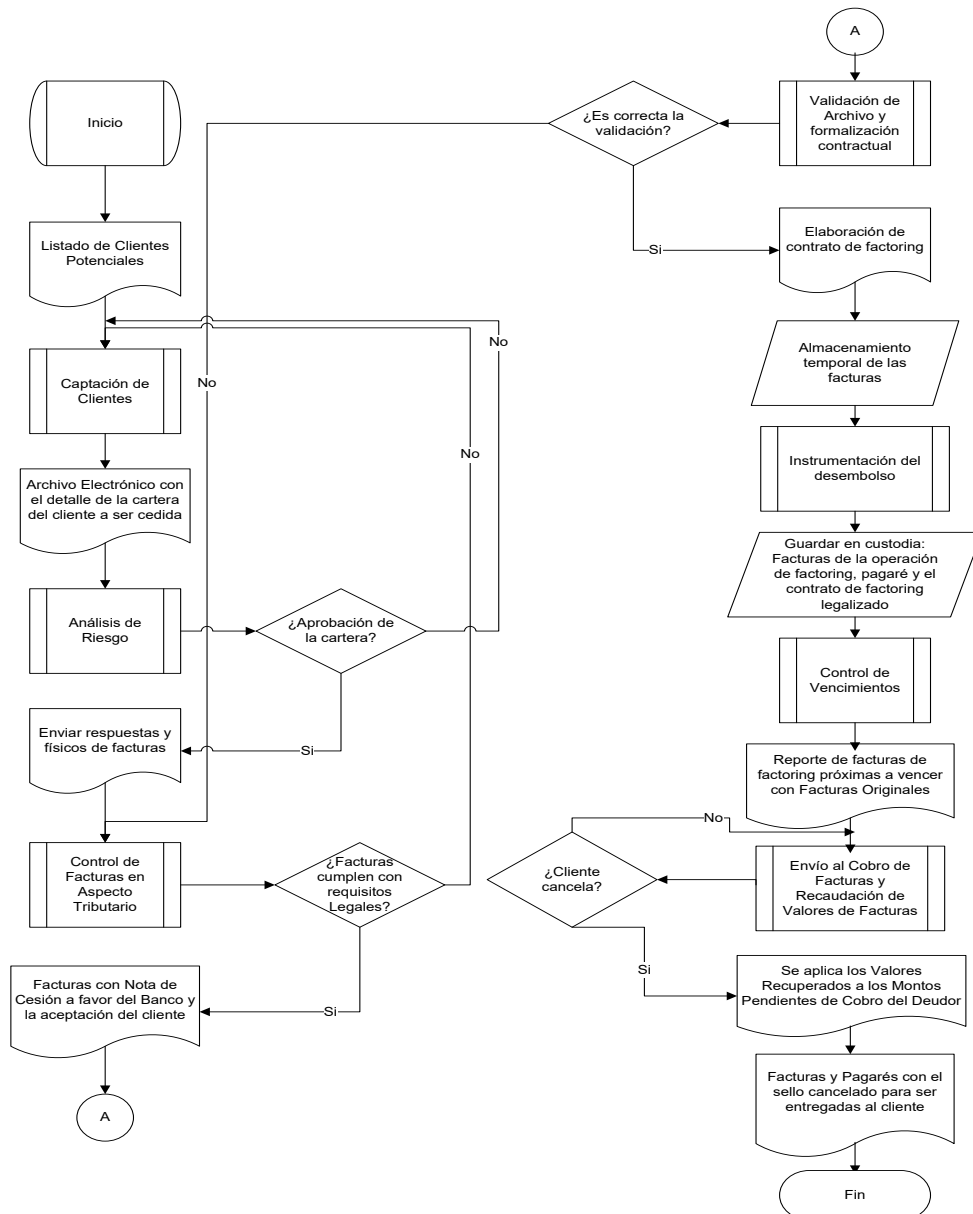
5.1 Análisis del Riesgo de Negocio

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				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/Sabotaje de la información de la aplicación de factoring	Hackear la Información	Envío al cobro de facturas y recaudación de Valores de Facturas			7						10	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				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.
		Apagones				3,5				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		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	
		Decreto del Gobierno de un Feriado Bancario				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
		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> <u>2007</u>	<u>CONSOLIDADO</u> <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 DSCOTOS 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		Sistema Operativo	
	Windows NT 4.0		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		MerKpiales
	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
OPERATIVOS	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. Planificar anualmente la celebración de una mañana deportiva con los empleados 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
OPERATIVOS	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
NATURALES/OPERATIVOS	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 notarizada 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		
	Suman	\$ 972,00	\$ 1.532.986,00	0,06%
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 alermo, 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		
	Suman	\$ 45.225,00	\$ 253.723,00	17,82%

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		
	Suman	\$ 5.400,00	\$ 264.769,00	2,04%
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		
	Suman	\$ 1.115,04	\$ 529.539,00	0,21%
	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		
	Suman	\$ 6.103,04	\$ 529.539,00	1,15%
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		
	Suman	\$ 11.822,00	\$ 529.539,00	2,23%
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		
	Suman	\$ 352,00	\$ 507.447,00	0,07%

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.

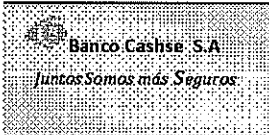
Manual de Plan de Continuidad de Negocio- Proceso de Factoring



Referencia	BCP-FACT-001
Área Aplicación	Proceso de Factoring
Título	Manual de Aplicación de BCP- Factoring
Elaboración	Guayaquil, enero del 2009



El presente documento es propiedad de Banco Cashse S.A. y de uso exclusivo de sus funcionarios y empleados. Es responsabilidad del portador de mantenerlo y conservarlo mientras forme parte de la institución, el mismo que será permanentemente actualizado para garantizar su vigencia.

	MANUAL DE CONTINUIDAD DE APLICACIÓN BCP	
	BCP FACTORING	
AREA Proceso de Factoring	REFERENCIA BCP-FACT-001	PAGINA 2 de 11

I. OBJETIVO

1. Asegurar la integridad, confiabilidad y seguridad de la documentación concerniente a la compra de cartera, así como de la base de datos concernientes a la actividad de factoring.
2. Recuperación de las operaciones a la mayor brevedad posible en caso que se materialicen los desastres, interrupciones o contingencias identificados en la matriz de riesgos.

II. ALCANCE

El presente documento tiene alcance y aplicabilidad para todas las áreas, incluyendo al personal, involucrada con el proceso de factoring.

III. DEFINICIONES

1. **Plan de Continuidad de Negocio (BCP).** 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.
2. **Riesgo:** Es la probabilidad de que una amenaza se convierta en una interrupción o desastre.
3. **Interrupción:** La suspensión del flujo normal de las operaciones normales del negocio, durante un período tiempo, provocadas por factores humanos y operativos.
4. **Desastre:** Cualquier evento accidental, malicioso o natural que amenace o rompa con el flujo normal de las operaciones o servicios, por suficiente tiempo como para afectar significativamente, o causar la falla de la compañía.

Elaborado 05/ENE/ 2009	Aprobado 25/ENE/ 2009	Vigencia 21/FEB/ 2009	Actualizado	No. Revisión 01	DOCUMENTO DE USO INTERNO
----------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--------------------	---------------------------	---------------------------------

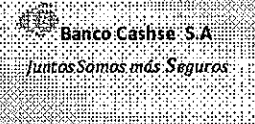
Las sugerencias que considere necesarias se incluyan en el presente documento, deberán ser remitidas para su análisis con memorando interno al COMITÉ DE CRÉDITO.

IV. DESARROLLO DEL PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO

IV.I DETERMINACION DE RIESGOS A CONSIDERAR PARA ANALISIS

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.

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	

	MANUAL DE CONTINUIDAD DE APLICACION BCP	
	BCP FACTORING	
AREA Proceso de Factoring	REFERENCIA BCP-FACT-001	PAGINA 4 de 11

ALTERNATIVAS DEL PLAN DE ACCIÓN 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, 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.

A continuación se presentan las alternativas de acción para los siguientes Riesgos:

- ⊕ Para la pérdida de Factura de Factoring y del Contrato de Cesión de factoring.

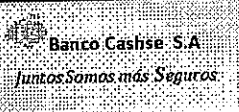
Evento: Incendio

Plan de Acción Preventivo

1. 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 alternativo, ubicado en la ciudad de Cuenca; y las copias notariadas en el área de custodia de la Oficina Matriz de Guayaquil y Quito.
2. 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.
3. Revisión semestral de los equipos de voltaje de las instalaciones, puntos de conexión eléctrica, cableado eléctrico tanto de las instalaciones como de los ascensores.

Elaborado 05/ENE/ 2009	Aprobado 25/ENE/ 2009	Vigencia 21/FEB/ 2009	Actualizado	No. Revisión 01	DOCUMENTO DE USO INTERNO
----------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--------------------	---------------------------	---------------------------------

Las sugerencias que considere necesarias se incluyan en el presente documento, deberán ser remitidas para su análisis con memorando interno al COMITÉ DE CRÉDITO.

	MANUAL DE CONTINUIDAD DE APLICACIÓN BCP	
	BCP FACTORING	
AREA Proceso de Factoring	REFERENCIA BCP-FACT-001	PAGINA 5 de 11

Plan de Acción Correctivo

1. Solicitar el Informe de Daños de Vida Humanas, Instalaciones, equipos y bienes inmuebles de la entidad bancaria.
2. Empezar el trámite de cobro de seguros a Ecuatoriano Suiza S.A. del seguro de Incendios.
3. 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.
4. 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 banco.
5. Solicitar al centro alternativo las facturas digitalizadas

Evento: Extravío de Facturas

Plan de Acción Preventivo

1. 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 día.
2. Arqueo mensual de las facturas que se encuentran en custodia, por parte del Departamento de Auditoría Interna del banco.

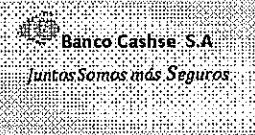
Plan de Acción Correctivo

1. Solicitar al sitio alternativo, el acta notariada original de las facturas de los deudores por operaciones de factoring realizadas por los clientes

⊕ Incorrecta Calificación de la Cartera

Elaborado 05/ENE/ 2009	Aprobado 25/ENE/ 2009	Vigencia 21/FEB/ 2009	Actualizado	No. Revisión 01	DOCUMENTO DE USO INTERNO
---------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------	--------------------	---------------------------------

Las sugerencias que considere necesarias se incluyan en el presente documento, deberán ser remitidas para su análisis con memorando interno al COMITÉ DE CRÉDITO.

	MANUAL DE CONTINUIDAD DE APLICACIÓN BCP	
	BCP FACTORING	
AREA Proceso de Factoring	REFERENCIA BCP-FACT-001	PAGINA 6 de 11

Evento: Inapropiada Capacitación

Plan de Acción y Recuperación

1. Capacitación al personal del Área de Crédito cada vez que existan resoluciones importantes de la Superintendencia de Bancos y Seguros relacionados a su área.
2. Capacitación al personal del Área de Crédito anualmente sobre temas relacionados a su área.

Evento: Falta de Concentración en la evaluación de la cartera

Plan de Acción y Recuperación

1. El Departamento de Auditoría Interna de forma semanal efectúe una revisión aleatoria de la calificaciones efectuadas por el los Analista de Crédito.
2. 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 auditoría se haya efectuado correctamente.


Evento: Estrés

Plan de Acción y Recuperación

1. Implementación de programas de prevención de estrés Laboral.
2. Planificar anualmente la celebración de una mañana deportiva con los empleados.

Elaborado 05/ENE/ 2009	Aprobado 25/ENE/ 2009	Vigencia 21/FEB/ 2009	Actualizado	No. Revisión 01	DOCUMENTO DE USO INTERNO
----------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--------------------	---------------------------	---------------------------------

Las sugerencias que considere necesarias se incluyan en el presente documento, deberán ser remitidas para su análisis con memorando interno al COMITÉ DE CRÉDITO.

 Banco Cashse S.A. <i>Juntos Somos más Seguros</i>	MANUAL DE CONTINUIDAD DE APLICACIÓN BCP	
	BCP FACTORING	
AREA Proceso de Factoring	REFERENCIA BCP-FACT-001	PAGINA 7 de 11

Plan de Recuperación de Cartera Incobrable

1. 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.
2. Evaluar la idoneidad del personal del área de análisis de riesgos.
3. Contratar a nuevo personal que este apto para el puesto.

⊕ Pérdida/Sabotaje de la información de la aplicación de factoring.

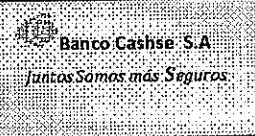
Evento: Incendio

Plan de Acción Preventivo

1. Digitalización diaria de las facturas de los deudores y del contrato de factoring. Este respaldo deberá ser mantenido tanto en el sitio alterno ubicado en Cuenca; como en la oficina de Guayaquil.
2. 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 copias notariadas en el área de custodia de la Oficina Matriz de Guayaquil y Quito.
3. 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.

Elaborado 05/ENE/ 2009	Aprobado 25/ENE/ 2009	Vigencia 21/FEB/ 2009	Actualizado	No. Revisión 01	DOCUMENTO DE USO INTERNO
---------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------	--------------------	---------------------------------

Las sugerencias que considere necesarias se incluyan en el presente documento, deberán ser remitidas para su análisis con memorando interno al COMITÉ DE CRÉDITO.

	MANUAL DE CONTINUIDAD DE APLICACIÓN BCP	
	BCP FACTORING	
AREA Proceso de Factoring	REFERENCIA BCP-FACT-001	PAGINA 8 de 11

4. Revisión semestral de los equipos de voltaje de las instalaciones, puntos de conexión eléctrica, cableado eléctrico tanto de las instalaciones como de los ascensores.

Plan de Acción Correctivo

1. Solicitar el Informe de Daños de Vida Humanas, Instalaciones, equipos y bienes inmuebles de la entidad bancaria.
2. Empezar el trámite de cobro de seguros a Ecuatoriano Suiza S.A. del seguro de Incendios.
3. 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.
4. 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 banco.
5. Solicitar al centro alternativo las facturas digitalizadas

Evento: Fallas en la Aplicación del Factoring.

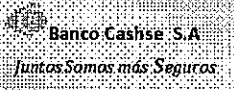


Plan de Acción Preventivo

1. Elaboración mensual de un Query Plan para evidenciar el orden de ejecución de los procesos y referencial del performance de procedimientos creados.
2. Análisis de Bases de Datos, su volumen y tiempos de ejecución.
3. 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.

Elaborado 05/ENE/ 2009	Aprobado 25/ENE/ 2009	Vigencia 21/FEB/ 2009	Actualizado	No. Revisión 01	DOCUMENTO DE USO INTERNO
---------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------	--------------------	---------------------------------

Las sugerencias que considere necesarias se incluyan en el presente documento, deberán ser remitidas para su análisis con memorando interno al COMITÉ DE CRÉDITO.

	MANUAL DE CONTINUIDAD DE APLICACIÓN BCP	
	BCP FACTORING	
AREA Proceso de Factoring	REFERENCIA BCP-FACT-001	PAGINA 9 de 11

4. 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.
5. Adquisición de programa de ACL, que permite el análisis, diseño y presentar reportes de procedimientos. Optimizando tiempo y recursos.
6. Mensualmente el Dpto. de Soporte de IT debe remitir un informe al Departamento de Desarrollo sobre los problemas de los usuarios de la aplicación de factoring para tomar las medidas correctivas necesarias.

Plan de Recuperación

1. Solicitar al sitio alternativo, el acta notariada original de las facturas de los deudores por operaciones de factoring realizadas por los clientes.
2. Solicitar las últimas 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 proporcionada.
3. Solicitar el reporte de clientes por factoring y los respectivos files de las facturas para la corroboración de la información

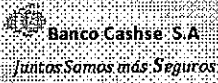
Evento: Hackear la Información

Plan de Acción Preventivo

1. Implementar controles en el servidor de internet para administrar los sitios web autorizados, en especial con el servidor proxy.
2. Actualizar los software de antivirus, programas de Microsoft Windows, y de demás software la última versión. Para evitar que existan vulnerabilidades en el mismo.

Elaborado 05/ENE/ 2009	Aprobado 25/ENE/ 2009	Vigencia 21/FEB/ 2009	Actualizado	No. Revisión 01	DOCUMENTO DE USO INTERNO
----------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--------------------	---------------------------	---------------------------------

Las sugerencias que considere necesarias se incluyan en el presente documento, deberán ser remitidas para su análisis con memorando interno al COMITÉ DE CRÉDITO.

	MANUAL DE CONTINUIDAD DE APLICACIÓN BCP	
	BCP FACTORING	
AREA Proceso de Factoring	REFERENCIA BCP-FACT-001	PAGINA 10 de 11

Plan de Recuperación

1. Solicitar las últimas pruebas departamentales efectuadas de las operaciones de factoring para restablecer comparaciones con la información presentada por custodia con respecto a la documentación original
2. Realizar una regresión de operaciones a una fecha anticipada de la que existen indicios de operaciones manipuladas por agentes externos.
3. Solicitar a Custodia los reportes acerca de saldos que mantiene el cliente, dicha ficha consta en las carpetas de cada cliente




V. STATUS DEL DOCUMENTO

Status	Fecha	Responsable	Cargo
Creación	5-Enero del 2009	Liliana Barbecho Rebeca Montero	Asesores de Implementación BCP
Revisión	15-Enero del 2009	Ing. René Reyes	Especialista en Implementación y desarrollo BCP
Aprobación	25-Enero-2008	Juan Fernando Rocha	Gerente General

Elaborado 05/EENE/ 2009	Aprobado 25/EENE/ 2009	Vigencia 21/FEB/ 2009	Actualizado	No. Revisión 01	DOCUMENTO DE USO INTERNO
-----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------	--------------------	---------------------------	---------------------------------

Las sugerencias que considere necesarias se incluyan en el presente documento, deberán ser remitidas para su análisis con memorando interno al COMITÉ DE CRÉDITO.

 Banco Cashse S.A. <i>Juntos Somos más Seguros</i>	MANUAL DE CONTINUIDAD DE APLICACIÓN BCP	
	BCP FACTORING	
AREA Proceso de Factoring	REFERENCIA BCP-FACT-001	PAGINA 11 de 11

VI. APROBACIÓN FINAL DEL DOCUMENTO

Juan Fernando Rocha Gerente General	Andrea Guevara Vicepresidente de Negocios
Anabel Benavides Gerente de Riesgo Integral	Angelo Monserrate Auditoría Interna

Elaborado 05/ENE/ 2009	Aprobado 25/ENE/ 2009	Vigencia 21/FEB/ 2009	Actualizado	No. Revisión 01	DOCUMENTO DE USO INTERNO
----------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--------------------	---------------------------	---------------------------------

Las sugerencias que considere necesarias se incluyan en el presente documento, deberán ser remitidas para su análisis con memorando interno al COMITÉ DE CRÉDITO.

ANEXOS

ANEXOS

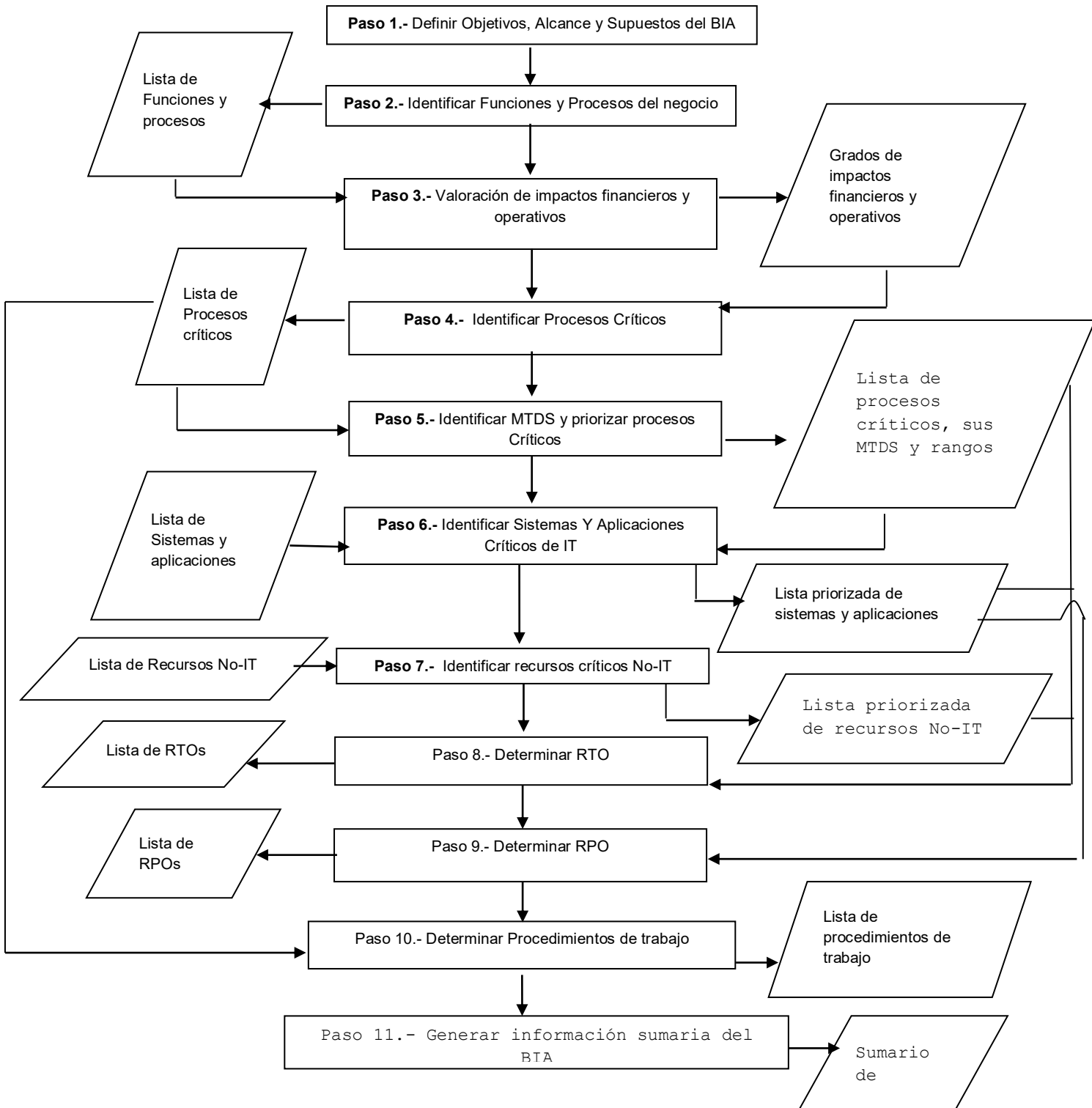
En este punto, vamos a anexar todos los papeles relacionados a nuestra institución financiera, así como los papeles de trabajo utilizados para nuestro análisis y desarrollo del BCP.

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

Cliente		MATERIALES DE VIVIENDA, MAVISA	
Identificación	0700817950		
Deudor	TRACTO RINSA	RUC:	
Tipo de Producto	COMERCIAL PFFACT	COMERCIAL PFCOM	
Tipo de Crédito	Factoring	chequering	
Fecha de Emisión	06/26/2007	F.vcto	09/24/2007
Monto Financiado	\$ 80,000.00	T.Factura:	\$ 100,000.00
Plazo	90 DIAS		
Forma de Pago	diario		
Tasa de Interés Nominal Anual	14.15 %		
Tipo Tasa de Interés	Variable		
Custodia	2.00 %	flat por el total de la factura	
Seguro de COFACE	0.5		
Valor Custodia	\$ 2,000.00		
Valor Intereses	\$ 2,830.00 Serà cancelado al vencimiento		
Monto a cancelar:	\$ 82,830.00		
COFACE	\$ 125.00	Coface se aplica del monto total de la factura x por el tiempo y porcentaje	
Carga Financiera	\$ 4,965.00	Suma de intereses, custodia y coface	
CAPACIDAD DE PAGO DEL CLIENTE			25
	Dic-05	Dic-06	
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
MONTO MÁXIMO A APROBAR		\$ 690,998.91	
MONTO SOLICITADO		80,000.00 \$	
1) CARÁCTER			10
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
2) CONDICIONES			27
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
3) CAPACIDAD			11
Razón corriente	>= 1.1 a < 1.5		1
Tendencia en ventas	>= 20%		5
Endeudamiento	< 1.5		5
Margen operativo	< 4%		0
4) CAPITAL			5
Patrimonio Documentado	Patrimonio representa menos del 15% de la facilidad requerida		5
5) COLATERAL			10
CAPACIDAD DE PAGO DEL DEUDOR			CAMBIAR DEUDOR
	Año 2005	Año 2006	
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	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
								458.598,63															

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)

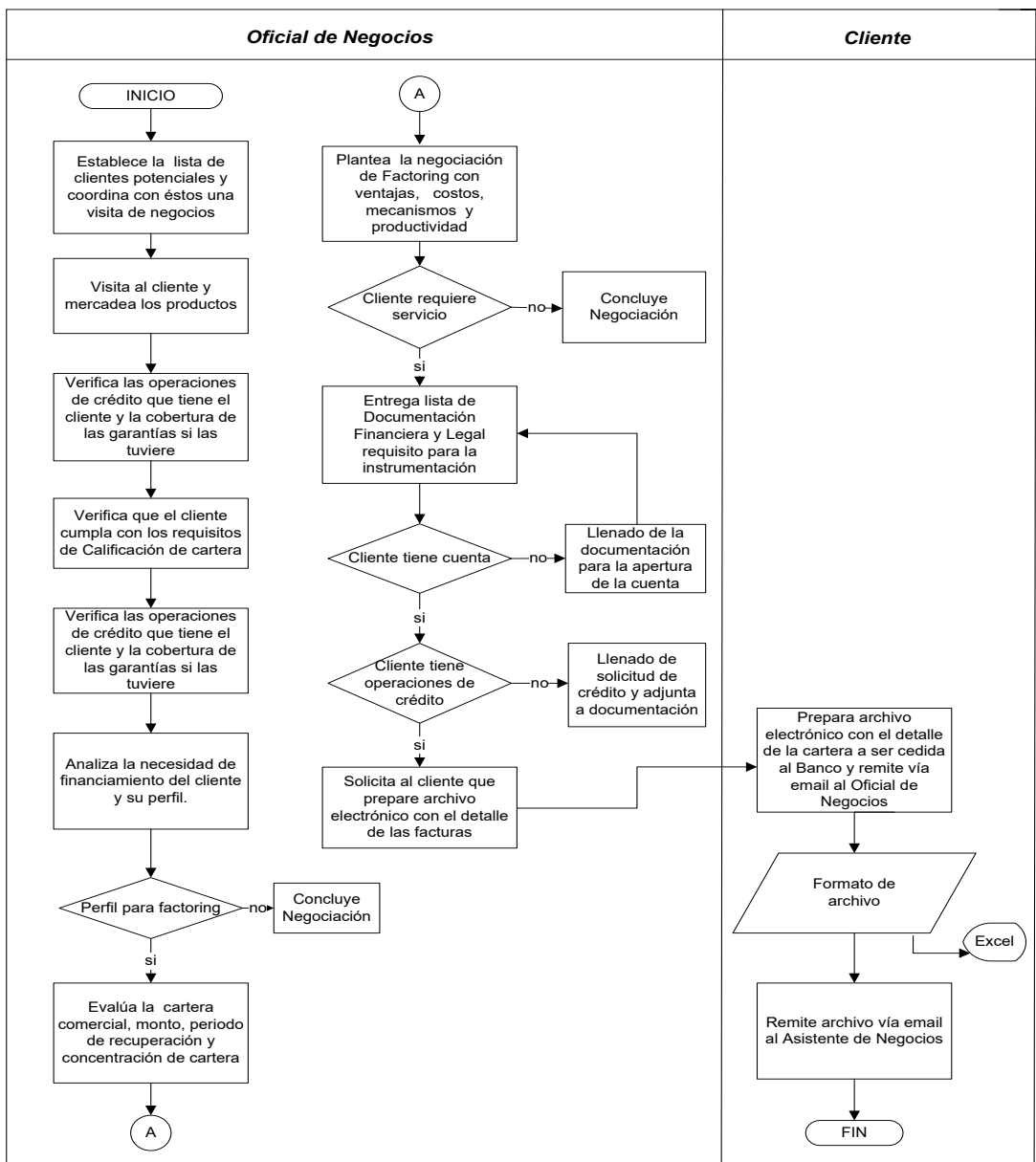
Marcas

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

ANEXO 4 Flujo de Procesos del Factoring



Flujograma del Proceso FACTORIZING - CAPTACIÓN DE CLIENTES	FJ - FACT- CC- 001
---	---------------------------

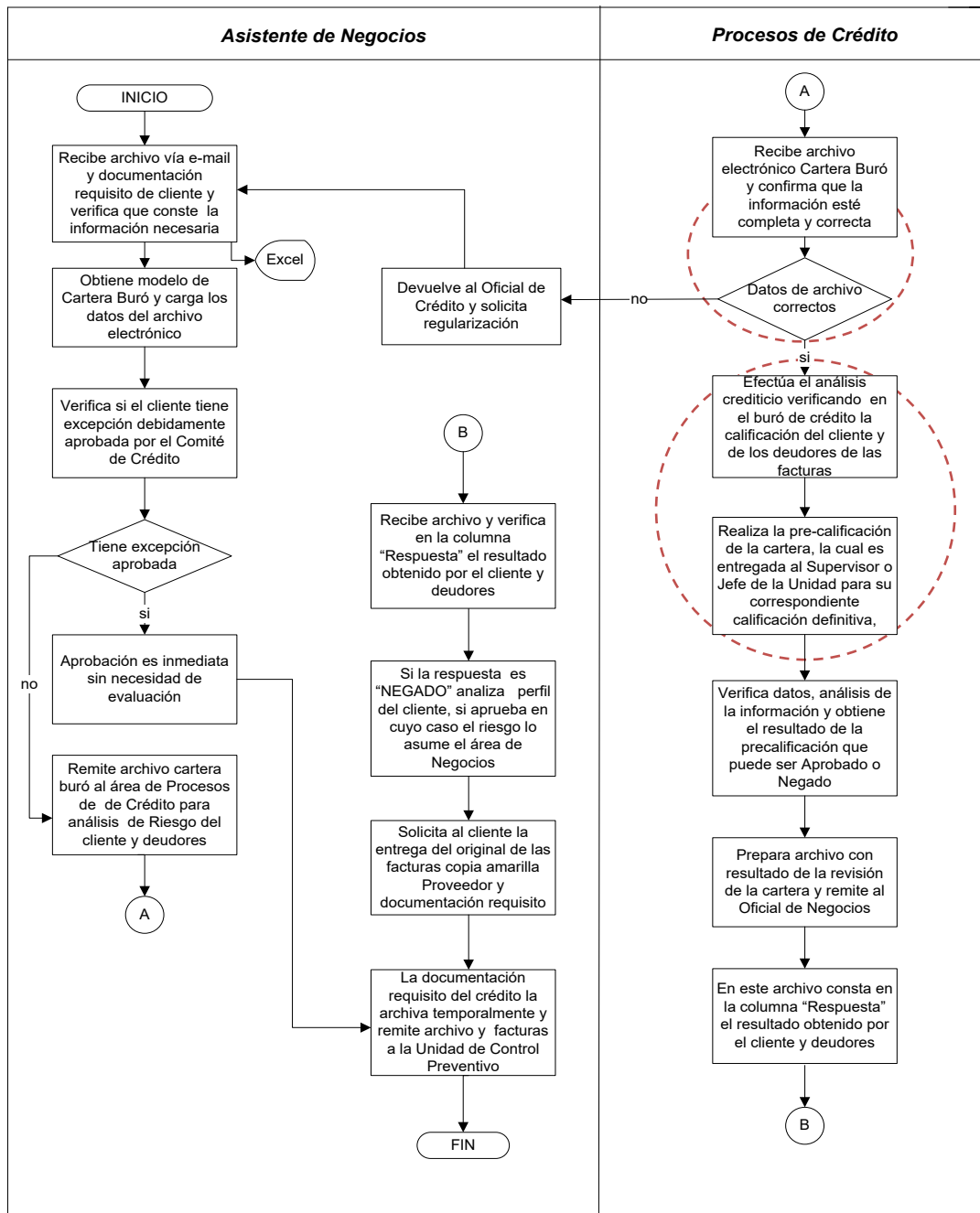




Flujograma del Proceso

FACTORING – ANÁLISIS DE RIESGO

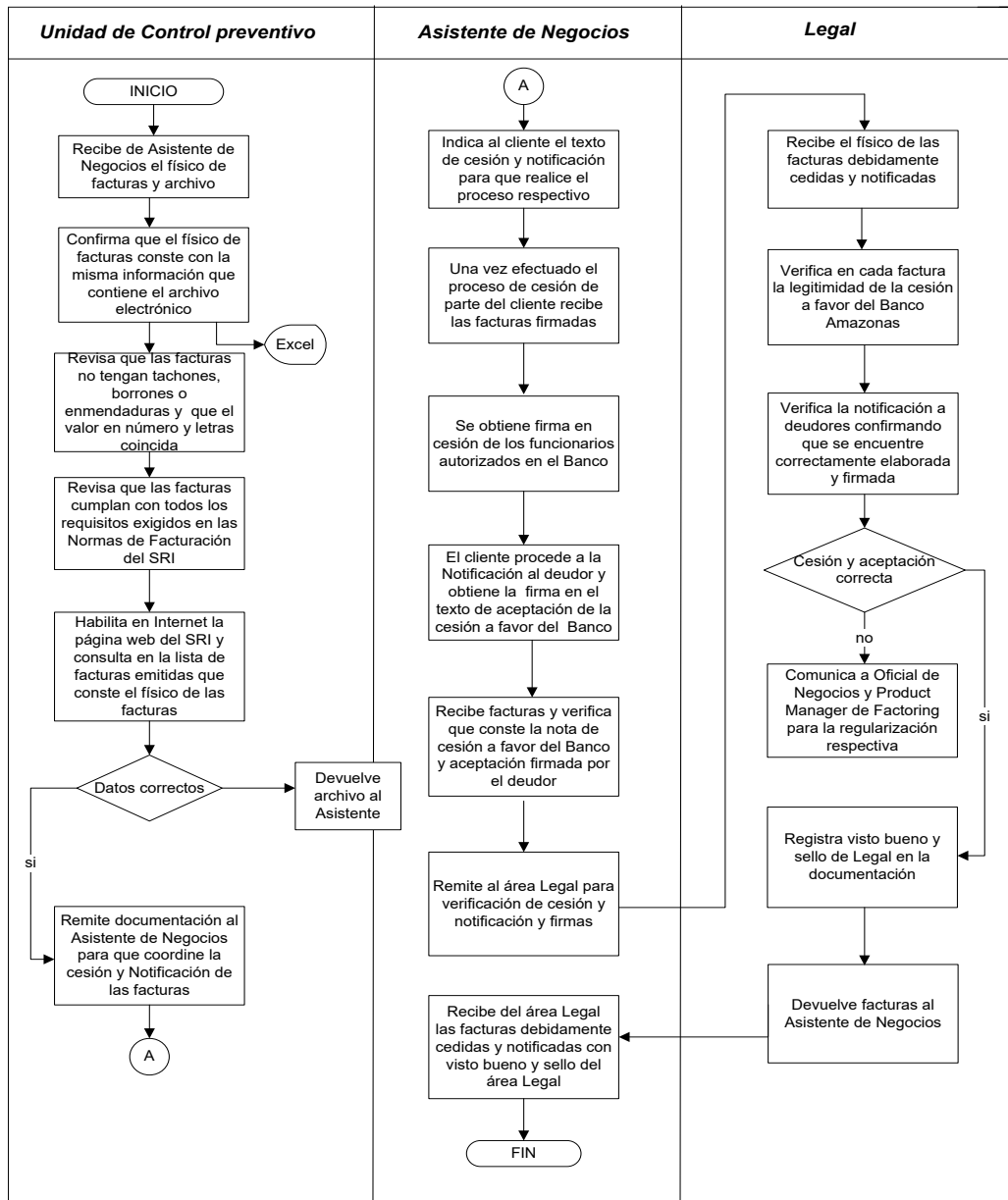
FJ – FACT- CC- 001





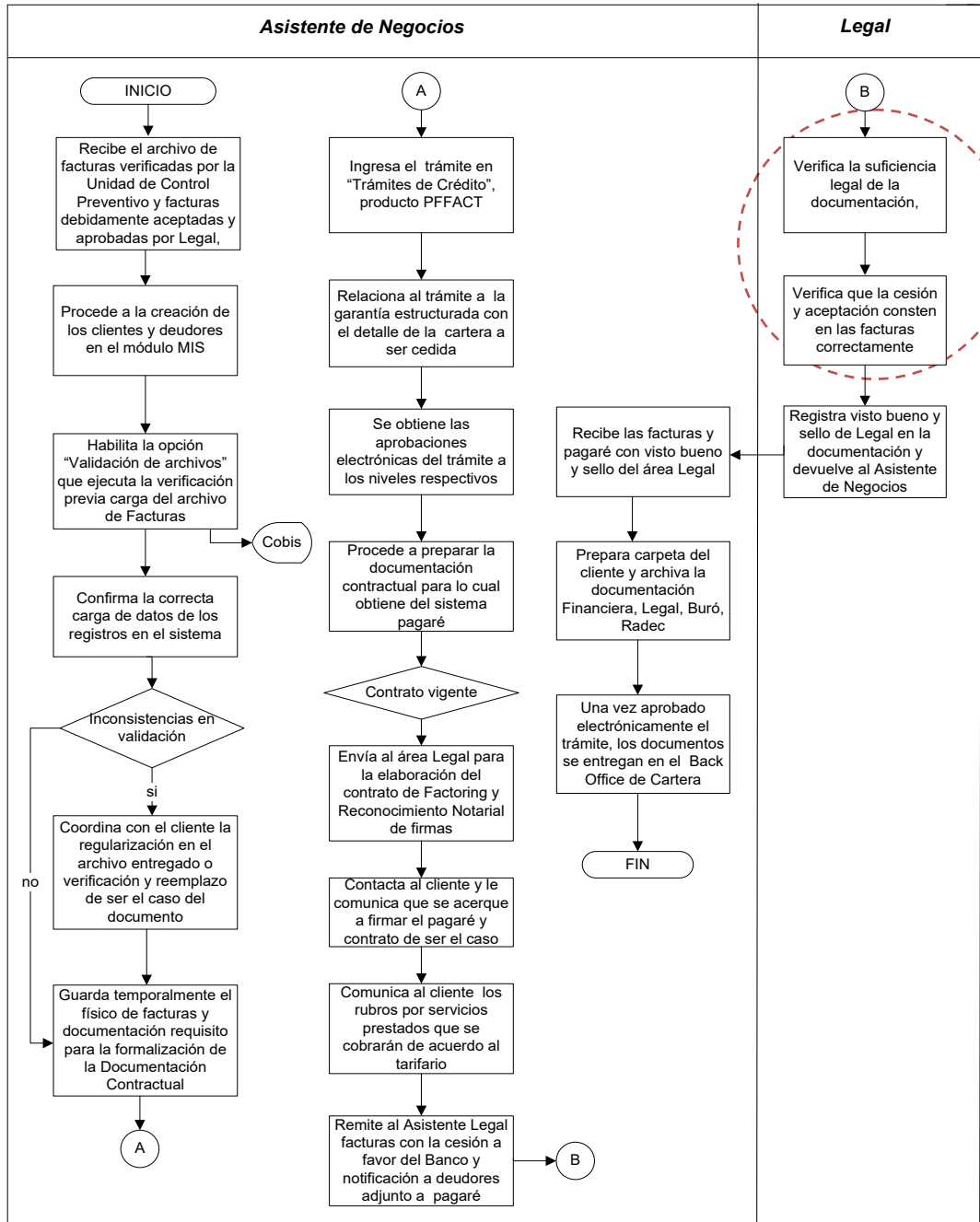
Flujograma del Proceso
FACTORING – CONTROL DE FACTURAS ASPECTO
TRIBUTARIO Y LEGAL

FJ – FACT- CC- 001



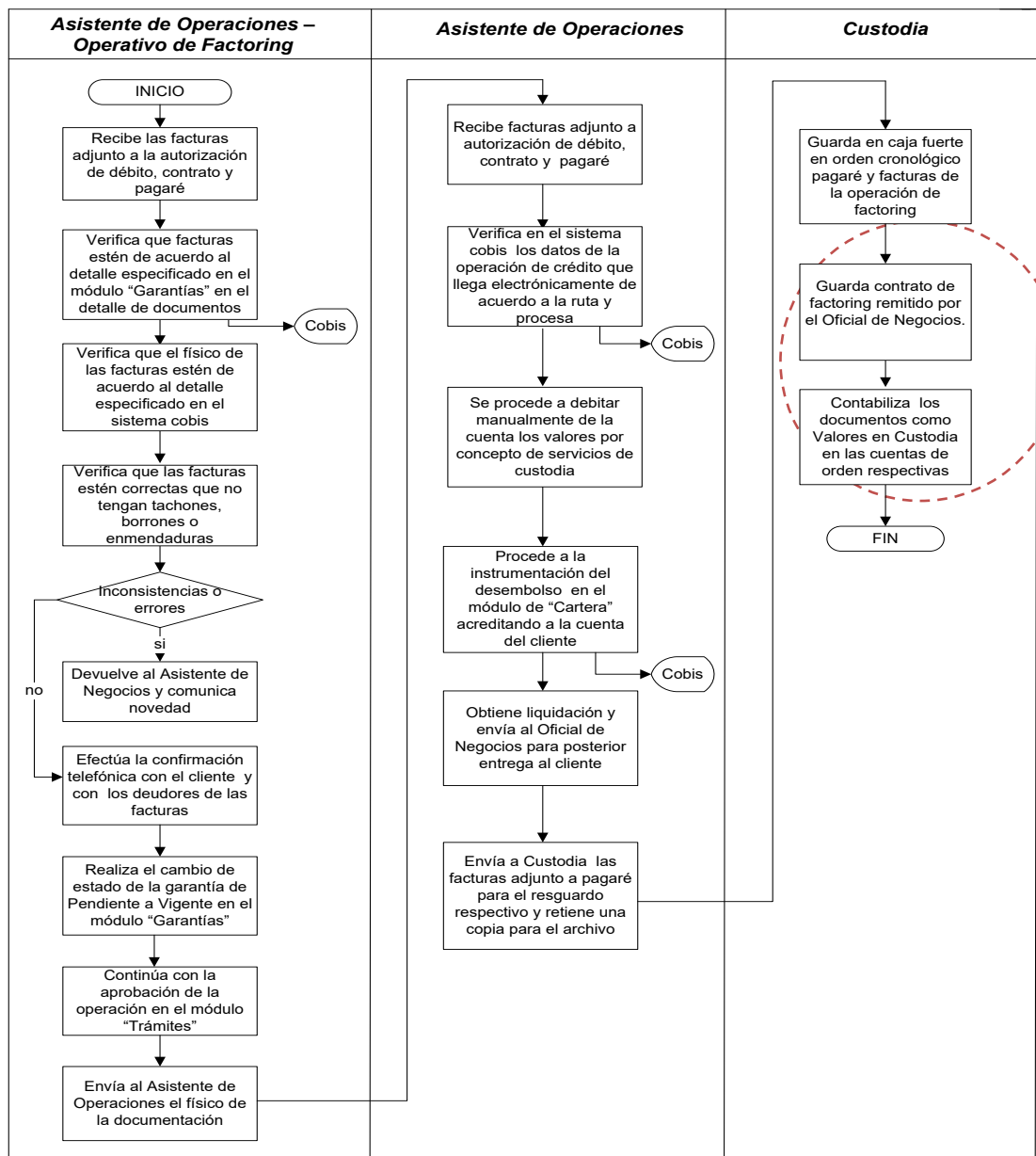


Flujograma del Proceso
FACTORIZING – VALIDACIÓN DE ARCHIVO Y FORMALIZACIÓN DE DOCUMENTACIÓN CONTRACTUAL **FJ – FACT- CC- 001**



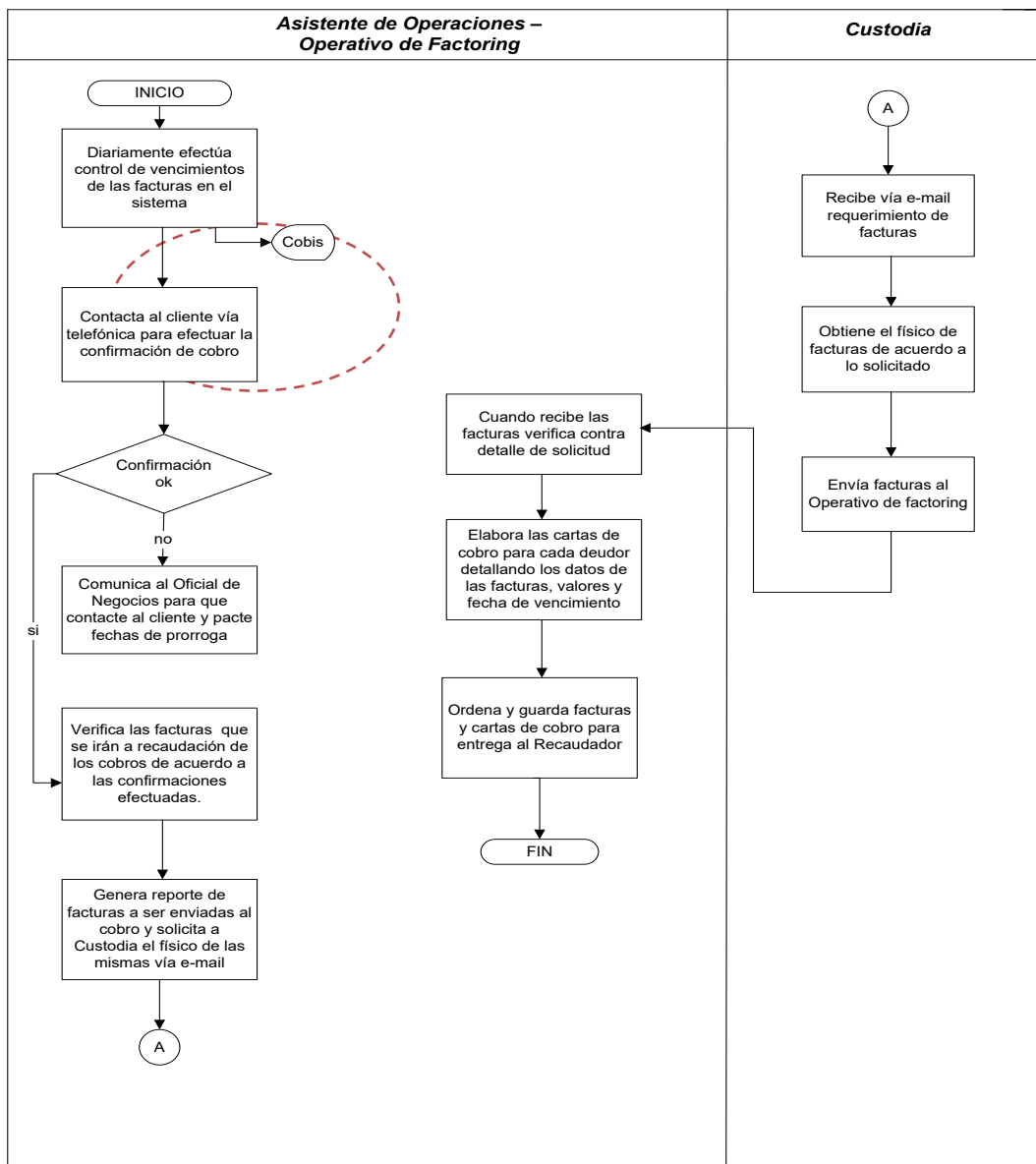


Flujograma del Proceso
FACTORING – INSTRUMENTACIÓN DE DESEMBOLSO **FJ – FACT- CC- 001**





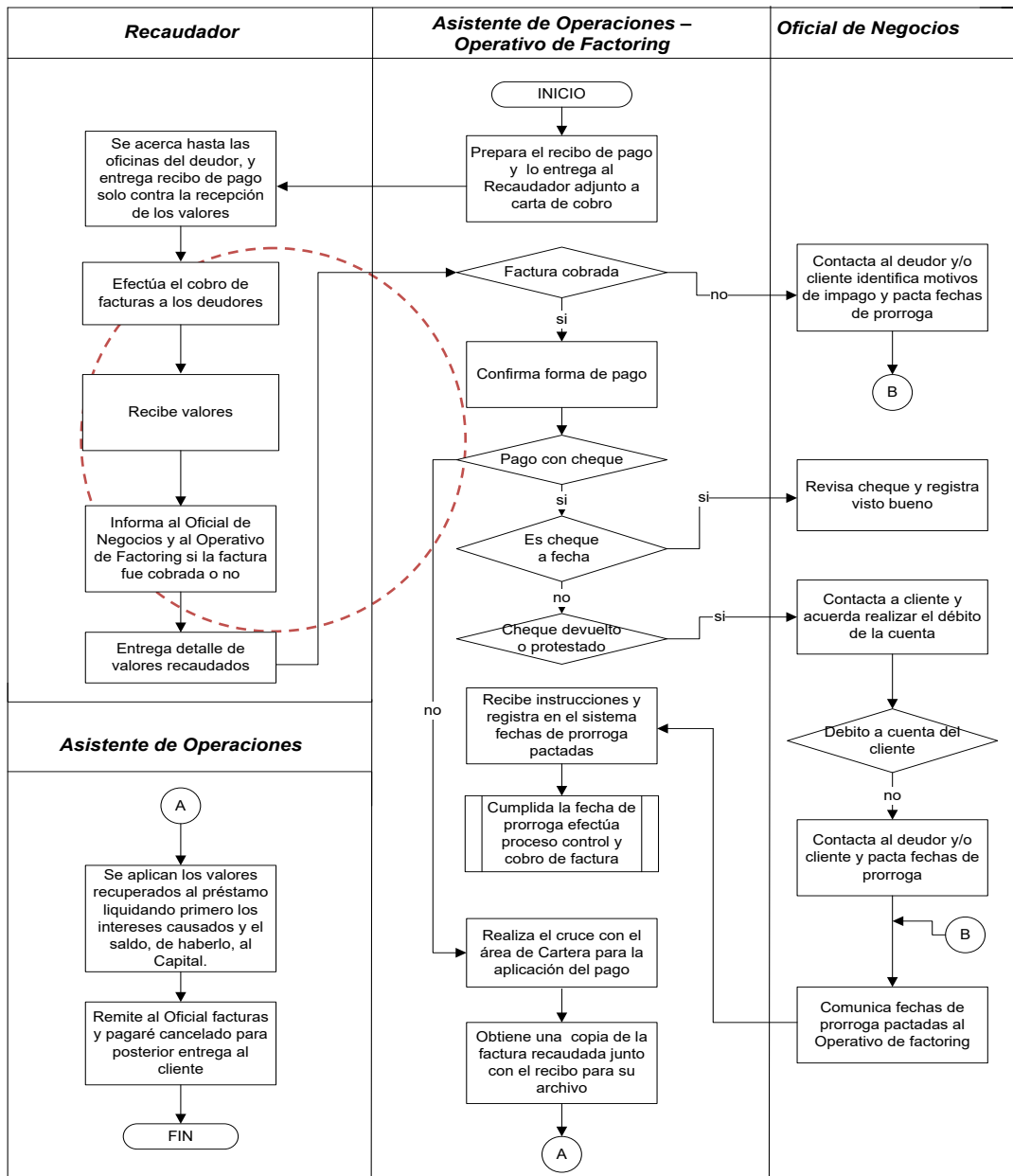
Flujograma del Proceso
FACTORING – CONTROL DE VENCIMIENTOS **FJ – FACT– CC- 001**





Flujograma del Proceso
FACTORIZING – ENVÍO AL COBRO DE FACTURAS Y RECAUDACIÓN
DE VALORES DE FACTURAS

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:

Activo/Ingresos en Riesgo	Monto
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:

Activo/Ingresos en Riesgo	Monto
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:

Activo/Ingresos en Riesgo	Monto
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%.

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

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.

Activo/Ingresos en Riesgo	Monto
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.

Activo/Ingresos en Riesgo	Monto
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%.

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

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.

Activo/Ingresos en Riesgo	Monto
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.

Activo/Ingresos en Riesgo	Monto
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.

Activo/Ingresos en Riesgo	Monto
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.

Activo/Ingresos en Riesgo	Monto
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%.

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

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.

Activo/Ingresos en Riesgo	Monto
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
110315	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXT.	6,661,691.64
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

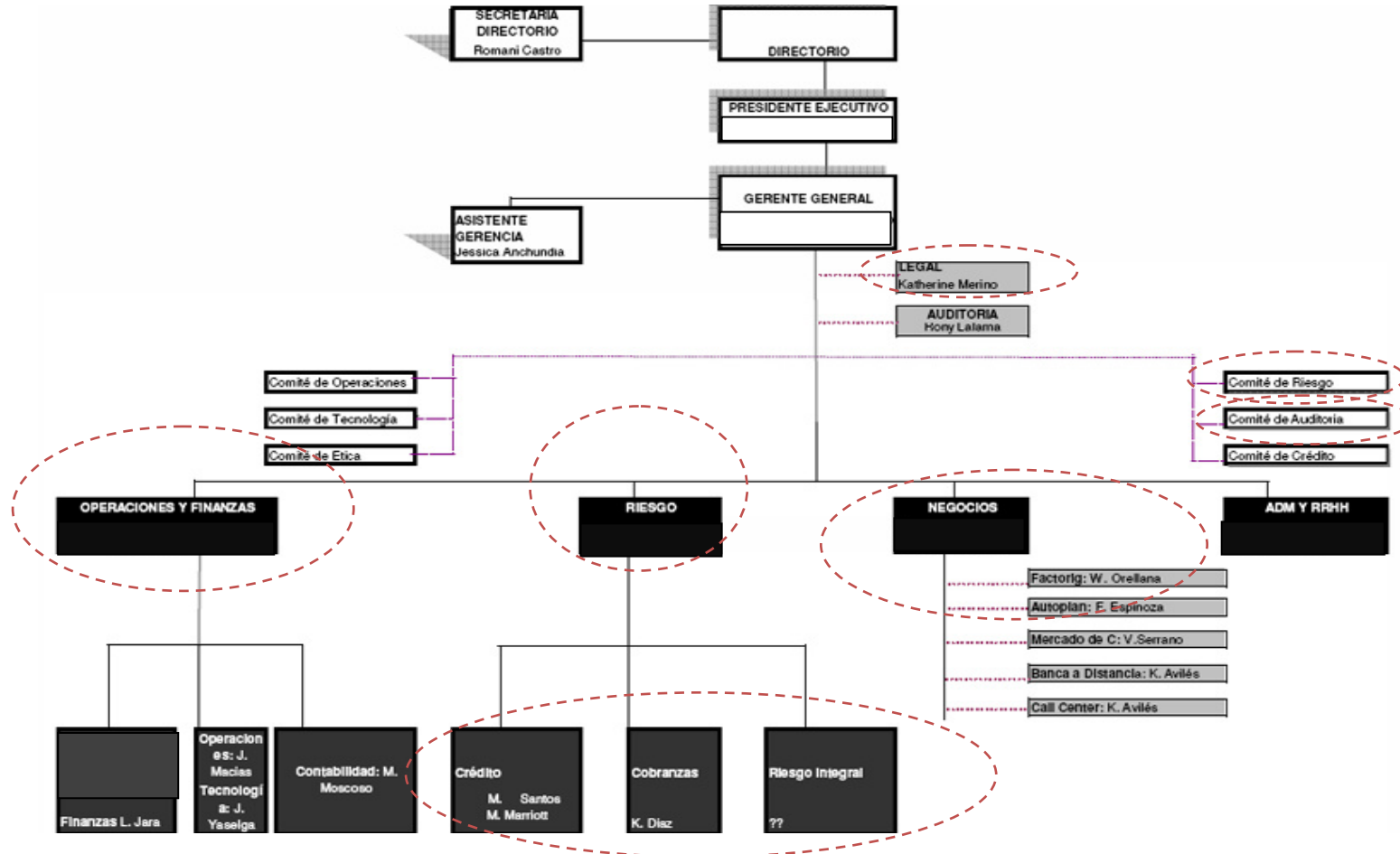
- ✓ Actual Gobierno promueve proyectos que impulsen la reactivación económica de las pequeñas y medianas empresas.
- ✓ Crecimiento sostenido cuando el mercado conozca las bondades del producto.
- ✓ Mayor conocimiento y difusión del servicio utilizando la base de clientes actuales del Banco.
- ✓ Financiamiento 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	✓	✓	✓	✓	✓
TOTAL						725.756,67					

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



Banco Cashse S.A
Juntos Somos más Seguros

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			
Descripción del Sub-Proceso Crítico	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.
DETALLE DE SISTEMAS Y APLICACIONES DE IT	COBIS SoftWare de Base 605 (Front End).TM Datacredito (C:\Archivos de programalConsulta Datacredito) SCORING (c:\productos\scoring\)#3 BkComercios BkTarjetas McAfee AntiSpyware Enterprise Module McAfee VirusScan Enterprise Microsoft .NET Framework 2.0 Adobe Acrobat 6.0 Professional Windows XP Professional Windows XP Service Pack 2 WinZip		Security Update para Microsoft .NET Framework 2.0 (KB928365) Adobe Acrobat 6.0 Professional BkComercios SCORING (c:\productos\scoring\)#3 Búsqueda en el escritorio de Windows 3.01 Clientes COBIS SoftWare de Base 605 (Front End).TM Crystal Reports Datacredito (C:\Archivos de programalConsulta Datacredito) BkTarjetas McAfee AntiSpyware Enterprise Module McAfee VirusScan Enterprise Microsoft .NET Framework 2.0 SoftWareBase WebFldrs XP Windows XP Professional Windows XP Service Pack 2 WinZip FaxTalk Communicator 4.5 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
Descripción del Sub-Proceso Crítico	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.
DETALLE DE SISTEMAS Y APLICACIONES DE IT	Xerox WorkCentre Pro 423 & 428 Adobe Acrobat 6.0 Standard - Español, Italiano, Portugués Apple Software Update ATI - Utilidad de desinstalación de software ATI Display Driver BkTarjetas Broadcom 440x 10/100 Integrated Controller COBIS SoftWare de Base 605 (Front End).TM FielMagister 7.0 Intel(R) Extreme Graphics Driver Software Macromedia Flash Player 8 McAfee AntiSpyware Enterprise Module McAfee VirusScan Enterprise MIC Microsoft .NET Framework 1.1 WebFldrs XP Windows Genuine Advantage Validation Tool (KB892130) WinZip Command Line Support Add-On 1.1 SR-1		XML Paper Specification Shared Components Language Pack 1.0 Adobe Reader 7.0.9 - Español Analizador y SDK de Microsoft XML ATI Display Driver Búsqueda en el escritorio de Windows 3.01 Card Printer Info Central Clientes COBIS SoftWare de Base 605 (Front End).TM Compresor WinRAR Crystal Reports Datacard ID Works Corporativo Disco de recuerdos de HP Google Toolbar for Internet Explorer Trend Micro OfficeScan Client Update for Windows XP (KB943729) WebFldrs XP Windows Imaging Component Windows Internet Explorer 7		Adm TarjCred Adobe Acrobat 5.0 Adobe Flash Player ActiveX BkComercios BkTarjetas Paquete de idioma de Microsoft .NET Framework 2.0 - ESN BkTarjetas (C:\Archivos de programa\BkTarjetas\) Broadcom 440x 10/100 Integrated Controller COBIS SoftWare de Base 605 (Front End).TM Crystal Reports for .NET Framework 2.0 (x86) Formato de tarjeta de memoria SD de TOSHIBA Free Word Excel Password Wizard Gestion de Riesgo LightScribe 1.4.44.1 mCore mDrWiFi Menús inteligentes (Windows Live Toolbar)

Anexo 12: Cuadro Descriptivo de Recurso IT



Área	Recaudación		
Proceso	Envío al cobro de facturas y recaudación de valores de Facturas		
Descripción del Sub-Proceso Crítico	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.
DETALLE DE SISTEMAS Y APLICACIONES DE IT	Ad-Aware SE Personal Adm TarjCred LaserAIO Aero SWF.max 1.5.785 Analizador y SDK de MSXML 4.0 SP2 Ares 2.0.9 CalculadoraDeFechas Cedulas Hipotecarias COBIS SoftWare de Base 605 (Front End).TM Compresor WinRAR Crystal Reports Central de Riesgo Panda ActiveScan QFolder	Datacredito Disco de recuerdos de HP Kofax TWAIN Data Source Kofax VirtualReScan 4.10 Kofax VRS Component Fujitsu fi-5120C Adobe Acrobat 6.0 Standard - Español, Italiano, Portugués Lavasoft VX2 Cleaner Lotus NotesSQL 2.06 driver McAfee SiteAdvisor McAfee VirusScan Enterprise Quick start - SWIFT customer payment messages Quick start - SWIFT trade finance messages 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

Custodia	
Instrumentación de Desembolso	
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.
AREA DE TRABAJO	
<p>1.- El espacio físico es de 6X12 m²</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.	En Resumen: 1.- Base de Datos de ACL. Sistema de Análisis de Gestión. 2.- Verificación y Reestablecimiento de módulos Operativos como son: el MIS, Gestión de 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
Administración y Mercadeo de Producto	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.
Comercialización y Mercadeo de Clientes	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.
Informes de Crédito	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
CONTROL DE CALIDAD Y SUFICIENCIA LEGAL	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
INSTRUMENTACIÓN DE DESEMBOLSO	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.		
Proceso	Area y/o Persona Responsable	Descripción del Proceso
RECUPERACIÓN DE VALORES	Oficial de Negocios	Realiza Gestión de cobro contacta al cliente y confirma fecha de pago o autoriza fechas de prórrogas. 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.
		Solicita los documentos vía e-mail al área de Custodia
		Coordina con el cobrador el retiro de los valores en la ubicación del deudor
		Imparte las instrucciones a los diferentes departamentos de acuerdo al resultado de la gestión efectuada
		Registra en el sistema fechas de prórroga.
		Los valores recaudados, una vez efectivizados, serán abonados al préstamo del cliente, liquidando primero los intereses causados y el saldo, de haberlo, al Capital.
		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.
	Verifica los valores recibidos y aplicados y envía a Custodia para el archivo el comprobante de retención.	
	Controla el flujo de intercambio de documentación con seguro COFACE.	
Custodia	Entrega documentación de acuerdo a las instrucciones del Operativo de Factoring Archiva Comprobantes de retención en un file ordenados cronológicamente hasta la posterior entrega al cliente cuando se cancele la operación.	
LIQUIDACIÓN DE VALORES	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.
		Gestión de cobranzas del Call Center
		Generación de cartas de cobro
		Cobranza en terreno
Envío de documentación para Cobranza judicial		
En caso de impago se tramite con seguros COFACE el siniestro.		

Anexo 18 : Detalle de Factoring



Código	DESCRIPCION	CONSOLIDADO 08
	✓	
14	CARTERA DE CEDITO	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%

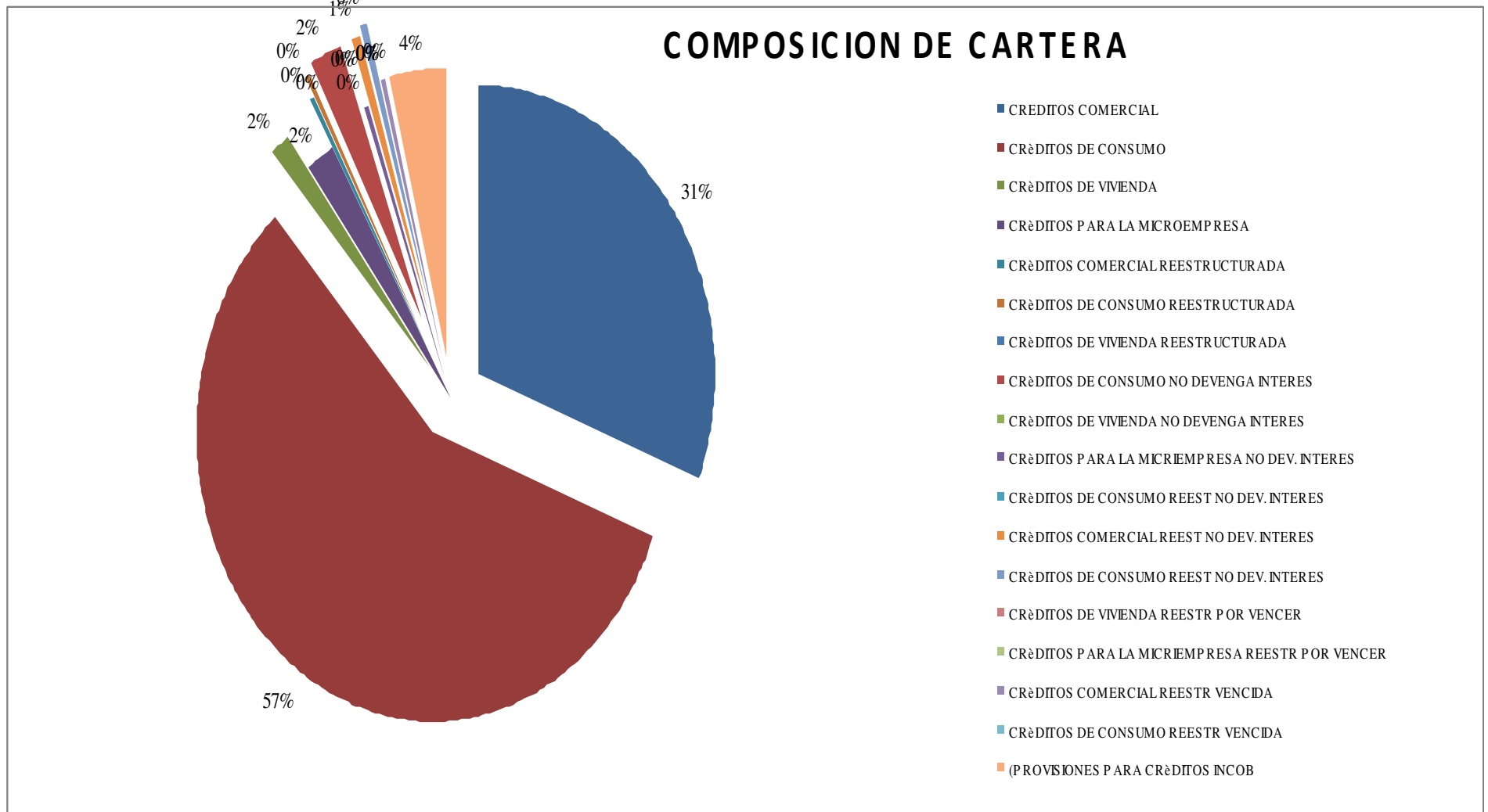
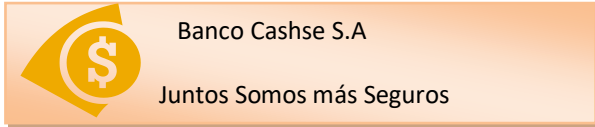
INGRESOS POR FACTORING

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

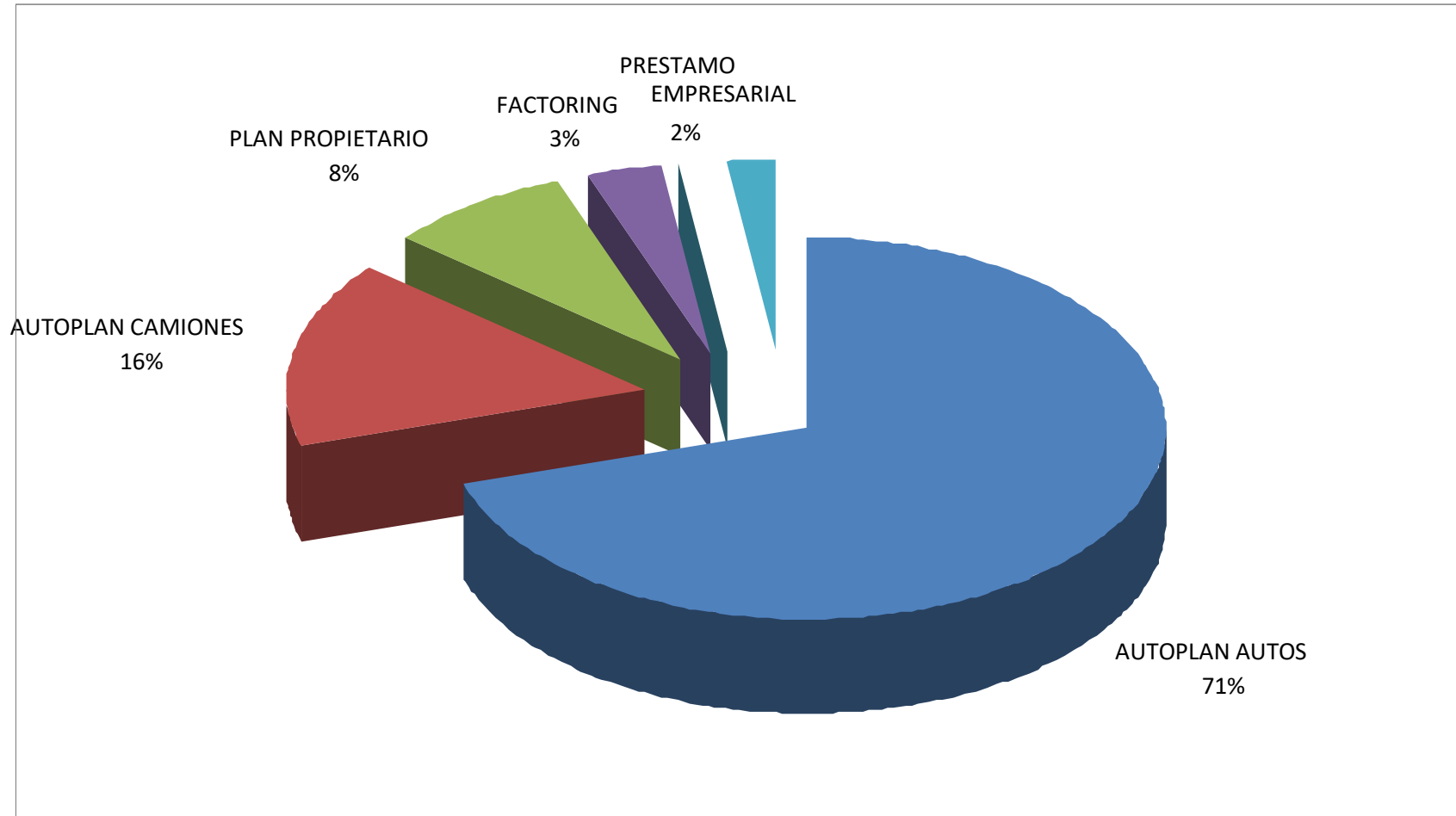
✓ Información tomada de los estados financieros de Banco Cashse S.A. al 31 de diciembre del 2008

ANEXO 19:

GRÁFICO DE LA COMPOSICIÓN DE LA CARTERA



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



ANEXO 21: ALTERNATIVAS DE ACCIÓN Y RECUPERACIÓN PARA RIESGOS IDENTIFICADOS

Banco Cashse S.A

ALTERNATIVAS PARA MITIGAR RIESGOS PREVENTIVAS											
Tipo de Riesgo	Riesgo	Evento	Plan de Acción	Se necesita Recurso Humano?		Recursos Humanos Beneficiado	Tiempo en Implementarlo / Horas Laborables (1 año)	Costo	Responsable Directo	Responsable Alterno	
				Interno	Externo						
OPERATIVOS	Incorrecta Calificación de la Cartera por parte del Personal de Crédito	Inapropiada Capacitación	Capacitación al personal del Área de Crédito cada vez que existan resoluciones importantes de la Superintendencia de Bancos y Seguros relacionados a su área.		1	5	32 horas	\$ 1,400.00	Jefe de Operaciones	Jefe de Recursos Humanos	
			Capacitación al personal del Área de Crédito anualmente sobre temas relacionados a su área		1	5	80 horas	\$ 2,500.00	Jefe de Operaciones	Jefe de Recursos Humanos	
			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 Internas.	No	5	120 horas	\$ 1,500.00	Jefe de Operaciones	Jefe de Recursos Humanos		
		Estrés	El Departamento de Auditoría Interna de forma semanal efectúe una revisión aleatoria de la calificaciones efectuadas por el los Analista de Crédito.	2	Ninguno	192 horas	\$ 1,079.04	Auditor Interno	Jefe de Operaciones		
			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 auditoría se haya efectuado correctamente.	5	5	12 horas	\$ 36.00	Jefe de Operaciones	Jefe de Recursos Humanos		
			Implementación de programas de prevención de estrés Laboral.		1	115	104 horas	\$ 3,000.00	Jefe de Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos	
Falta de Honestidad y Ética de los Analistas y Oficiales de Crédito			Planificar anualmente la celebración de una mañana deportiva con los empleados	1		115	16	\$ 2,024.00	Jefe de Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos	
			El Departamento de Auditoría Interna de forma semanal efectúe una revisión aleatoria de la calificaciones efectuadas por el los Analista de Crédito.	2	Ninguno	192 horas	\$ 1,079.04	Auditor Interno	Jefe de Operaciones		

ANEXO 21: ALTERNATIVAS DE ACCIÓN Y RECUPERACIÓN PARA RIESGOS IDENTIFICADOS

Banco Cashse S.A

ANEXO 21: ALTERNATIVAS DE ACCIÓN Y RECUPERACIÓN PARA RIESGOS IDENTIFICADOS

Tipo de Riesgo		Riesgo	Evento	Se necesita Recurso Humano?		Recursos Humanos Beneficiado	Tiempo en Implementarlo (1 año)	Costo	Responsable Directo	Responsable Alterno		
				Interno	Externo							
OPERATIVOS		Incorrecta Calificación de la cartera por parte del Personal de Crédito	Inapropiada Capacitación	Plan de Recuperación		Ninguno	72 Horas	2,500	Gerente de Riesgo Integral	Supervisor de Auditoría Interna		
				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 consisten en la cobertura de la póliza, liberando la deuda cliente- banco, pero dicha deuda es tras							2	1
				Evaluación de la idoneidad del personal del área de análisis de riesgos.							3	
				Aumentar el grado de dificultad del diseño de las pruebas psicológicas y de conocimiento para el nuevo personal que se necesite contratar.		Ninguno	48 Horas	200	Jefe de Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos		
						Ninguno	16 horas	45	Jefe de Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos		

ANEXO 21: ALTERNATIVAS DE ACCIÓN Y RECUPERACIÓN PARA RIESGOS IDENTIFICADOS



Banco Cashse S.A.
Juntos Somos más Seguros

ALTERNATIVAS PARA MITIGAR RIESGOS: PREVENTIVAS

Tipo de Riesgo	Riesgo	Evento	Plan de Acción	Se necesita Recurso Humano?		Recursos Humanos Beneficiado	Tiempo en Implementarlo / Horas Laborables (1 año)	Costo Anual	Responsables Directo	Responsable Alterno
				Interno	Externo					
NATURALES/OPERATIVOS	Pérdida/Saboteo de la información de la aplicación de factoring	Incendio	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.		12	25	48 Horas	\$ 652.00	Jefe de Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos
			Revisión semestral de los equipos de voltaje de las instalaciones, puntos de conexión eléctrica, cableado eléctrico tanto de las instalaciones como de los sensores.		5	25	16 Horas	\$ 320.00	Jefe de Seguridad	Oficial de Turno
		Elaboración mensual de un Query Plan para evidenciar el orden de ejecución de los procesos y referencial del performance de procedimientos creados.	2		19	32 Horas	\$ 232.00	Gerente de Sistemas	Auditor de Sistemas	
		Análisis de Bases de Datos, su volumen y tiempos de ejecución.	5	1	5	16 Horas	\$ 1,500.00	Gerente de Sistemas	Jefe de Sistemas	
		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.	5		19	80 Horas	\$ 750.00	Gerente de Sistemas/ Gerente de Riesgo Integral	Jefe de Sistemas/ Auditor de Sistemas	
		Realizar revisiones de control interno en procesos tecnología de información en conjunto con el área de riesgo integral y auditoría de sistemas para la prevención de la fallas de integridad de información.	3		5	16 Horas	\$ 1,500.00	Auditor de Sistemas	Jefe de Sistemas	
		Adquisición de programa de ACL, que permite el análisis, diseño y presentar reportes de procedimientos. Optimizando tiempo y recursos.	4	2	5	160 Horas	\$ 7,000.00	Gerente de Sistemas	Jefe de Sistemas	
		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.	3		19	80 Horas	\$ 840.00	Gerente de Sistemas	Auditor de Sistemas	
		Implementar controles en el servidor de internet para administrar los sitios web autorizados, en especial con el servidor proxy.	2		Ninguno	4 Horas	\$ 32.00	Auditor de Sistemas	Jefe de Sistemas	
		Actualizar los software de antivirus, programas de microsoft windows, y de demás software la última versión. Para evitar que existan vulnerabilidades en el mismo.	3		25	4 Horas	\$ 320.00	Jefe de Sistemas	Asistente de Sistemas	

ANEXO 21: ALTERNATIVAS DE ACCIÓN Y RECUPERACIÓN PARA RIESGOS IDENTIFICADOS

ALTERNATIVAS DE RECUPERACIÓN

Tipo de Riesgo	Riesgo	Evento	Plan de Recuperación	Se necesita Recurso Humano?		Recursos Humanos Beneficiado	Tiempo en Implementarlo / Horas Laborables (1 año)	Costo	Responsable Directo	Responsable Alterno
				Interno	Externo					
Pérdida/Sabotaje de la información de la aplicación de factoring	Fallas en 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>	1	5	25	24 horas sucedido el desastre	\$ -	Gerente General y Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Nómina y Jefe de Seguridad
			<p>Solicitar al sitio alterno, el acta notariada original de las facturas de los deudores por operaciones de factoring realizadas por los clientes.</p> <p>Solicitar las últimas 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 pronunciado.</p> <p>Solicitar el reporte de clientes por factoring y las respectivos files de las facturas para la corroboración de la información</p>	2		Ninguno	72 horas ocurrida la tragedia	\$ -	Gerente General	Contador General y Asistente de Gerencia
			<p>Solicitar las últimas 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 pronunciado.</p> <p>Solicitar el reporte de clientes por factoring y las respectivos files de las facturas para la corroboración de la información</p>	3		25	24 horas	\$ 7,826.09	Gerente de Operaciones, Gerente de Sistemas, Jefe de RR HH	Auditor Interno, Jefe de Sistemas, Asistente de Nómina
			<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>	1		Ninguno	16 Horas	\$ 300.00	Gerente de Operaciones	Gerente de Riesgo Integral
			<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>	1		Ninguno	16 Horas	\$ 200.00	Gerente de Operaciones	Gerente de Riesgo Integral
			<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>	2		Ninguno	16 Horas	\$ 90.00	Auditor Interno / Gerente de Riesgo Integral	Supervisor de Auditoría Interna/ Jefe de Operaciones
			<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>	2		Ninguno	16 Horas	\$ 45.00	Auditor Interno / Gerente de Riesgo Integral	Supervisor de Auditoría Interna/ Jefe de Operaciones
			<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>	3		Ninguno	16 Horas	\$ 45.00	Auditor Interno / Gerente de Riesgo Integral	Supervisor de Auditoría Interna/ Jefe de Operaciones
			<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>	1		Ninguno	16 Horas	\$ 450.00	Gerente de Sistemas	Jefe de Sistemas
			<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>	1		Ninguno	16 Horas	\$ 200.00	Gerente de Operaciones	Jefe de Operaciones

ANEXO 21: ALTERNATIVAS DE ACCIÓN Y RECUPERACIÓN PARA RIESGOS IDENTIFICADOS



ALTERNATIVAS PARA MITIGAR RIESGOS PREVENTIVAS

Tipo de Riesgo	Riesgo	Evento	Plan de Acción	Se necesita Recurso Humano?		Recursos Humanos Beneficiado	Tiempo en Horas Laborables (1 año)	Costo	Responsable Directo	Responsable Alterno
				Interno	Externo					
NATURALES/OPERATIVOS	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 Arqueo mensual de las facturas que se encuentran en custodia, por parte del departamento de auditoría 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.	1		Ninguno	60 horas	\$ 45,000.00	Asesor Legal	Jefe de Operaciones
				1		Ninguno	40 horas	\$ 112.50	Gerente de Riesgo Integral	Jefe de Operaciones
				1		Ninguno	40 horas	\$ 112.50	Auditor Interno	Jefe de Operaciones
					12	25	48 Horas	\$ 652.00	Jefe de Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos

ANEXO 21: ALTERNATIVAS DE ACCIÓN Y RECUPERACIÓN PARA RIESGOS IDENTIFICADOS

ALTERNATIVAS DE RECUPERACIÓN

Tipo de Riesgo	Riesgo	Evento	Plan de Recuperación	Se necesita Recurso Humano?		Recursos Humanos Beneficiado	Tiempo en Implementarlo / Horas Laborables (1 año)	Costo	Responsable Directo	Responsable Alterno
				Interno	Externo					
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	1		Ninguno	16 horas	\$ 200.00	Jefe de Operaciones	Gerente de Riesgo Integral
			Solicitar el Informe de Daños de Vida Humanas, Instalaciones, equipos y bienes inmuebles de la entidad batcaría.	1	5	25	24 horas sucedido el desastre	\$ -	Gerente General y Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Nómina y Jefe de Seguridad
		Empezar el trámite de cobro de seguros a Ecuatoriano	2		Ninguno	72 horas ocurrida la tragedia	\$ -	Gerente General	Contador General y Asistente de Gerencia	
		Sismos mayores a 4.8 escala de Richter	3		25	24 horas	\$ 7,826.09	Gerente de Operaciones, Gerente de Sistemas, Jefe de RR HH	Auditor Interno, Jefe de Sistemas, Asistente de Nómina	
			1		Ninguno	16 Horas	\$ 300.00	Gerente de Operaciones	Gerente de Riesgo Integral	
				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						

ANEXO 22: CUANTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE ACCIÓN

Evento	Plan de Acción	Costo	Pérdida Total	% Costo de Implementación	Se necesita Recurso		Recursos Humanos Beneficiado	Tiempo en Implementación (1 año)	Responsable Directo	Responsable Interno
					Interno	Externo				
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 Prevención, revisión de equipos, Medidas de Socorro y transporte de heridos y atención de primeros auxilios.	\$ 652.00				12	25	48 Horas	Jefe de Recursos Humanos	Asistente de Recursos Humanos
	Revisión semestral de los equipos de voltaje de las instalaciones, puntos de conexión eléctrica, cableado eléctrico tanto de las instalaciones como de los acesores.	\$ 320.00				5	25	16 Horas	Jefe de Seguridad	Oficial de Turno
	Sumar Elaborar un acta y copias notariadas en donde se detallan las facturas de los deudores por operaciones de factoring realizadas por los clientes. El acta notariada original deberá permanecer en el centro alterno, ubicado en la ciudad de Cúcuta y las copias.	\$ 972.00	\$ 1,532,986.00	0.06%						
Extravío de facturas	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			1		Ninguno	40 horas	Gerente de Riesgo Integral	Jefe de Operaciones
	Arqueo mensual de las facturas que se encuentran en custodia, por parte del departamento de auditoría interna del banco.	\$ 112.50			1		Ninguno	40 horas	Auditor Interno	Jefe de Operaciones
	Sumar Capacitación al personal del Área de Crédito cada vez que existan resoluciones importantes de la Superintendencia de Bancos y Seguros referenciadas a su área.	\$ 45,225.00	\$ 2,537,723.00	17.82%						
Inapropiada Capacitación	Capacitación al personal del Área de Crédito anualmente sobre temas referenciados a su área.	\$ 1,400.00				1	5	32 horas	Jefe de Operaciones	Jefe de Recursos Humanos
	Comar 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 Internas.	\$ 2,500.00				1	5	80 horas	Jefe de Operaciones	Jefe de Recursos Humanos
	Sumar El Departamento de Auditoría Interna de forma semanal efectúe una revisión aleatoria de la calificaciones efectuadas por el los Analista de Crédito.	\$ 1,500.00				No		5	120 horas	Jefe de Operaciones
Falta de Consecución en la evaluación de la cartera	Sumar El Departamento de Auditoría Interna de forma semanal efectúe una revisión aleatoria de la calificaciones efectuadas por el los Analista de Crédito.	\$ 4,000.00	\$ 264,769.00	2.04%						
	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 auditoría se haya efectuado correctamente.	\$ 1,079.04			2		Ninguno	192 horas	Auditor Interno	Jefe de Operaciones
	Sumar Implementación de programas de prevención de estrés Laboral.	\$ 36.00				5	5	12 horas	Jefe de Operaciones	Jefe de Recursos Humanos
Falta de Honestidad y Ética de los Analistas y Oficiales de Crédito	Sumar Planificar anualmente la celebración de una mañana deportiva con los empleados	\$ 1,115.04	\$ 529,539.00	0.21%						
	El Departamento de Auditoría Interna de forma semanal efectúe una revisión aleatoria de la calificaciones efectuadas por el los Analista de Crédito.	\$ 3,000.00								
	Sumar Elaboración mensual de un Query Plan para evidenciar el orden de ejecución de los procesos y referencial del performance de procedimientos creados.	\$ 2,024.00								
Fallas en la Aplicación de Factoring	Sumar Análisis de Bases de Datos, su volumen y tiempos de ejecución.	\$ 1,079.04	\$ 529,539.00	1.15%						
	Elaboración mensual de un Query Plan para evidenciar el orden de ejecución de los procesos y referencial del performance de procedimientos creados.	\$ 6,063.04								
	Análisis de Bases de Datos, su volumen y tiempos de ejecución.	\$ 232.00			2		19	32 Horas	Gerente de Sistemas	Auditor de Sistemas
		\$ 1,500.00			5	1	5	16 Horas	Gerente de Sistemas	Jefe de Sistemas

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
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
Visitada en el mes de enero del 2009
- ✓ <http://www.fopae.gov.co/portal/page/portal/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 *Visitada en el mes de enero del 2009*
- ✓ Syed Akhtar, Syed Bmath Afsar, Business Continuity Planning Methodology, 2004.