

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

SEDE REGIONAL SAN CARLOS



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRÁCTICA PROFESIONAL PARA OPTAR POR

EL GRADO DE BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

OPERATIVOS EN COOPELECHEROS R.L.

TRABAJO FINAL PRESENTADO POR

Ana Sugey Ferrufino Rivera

PROFESOR ASESOR

Rony Mauricio Rodríguez Barquero

Santa Clara, San Carlos
Noviembre de 2011

Instituto Tecnológico de Costa Rica

PRÁCTICA PROFESIONAL PARA OPTAR POR EL GRADO DE BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN COOPELECHEROS R.L.



Presentado por:

*Ana Sugely Ferrufino
Rivera*

Asesorada por:

*Rony Mauricio
Rodríguez Barquero*

San Carlos,

Noviembre 2011

DEDICATORIA

A Dios

Dedico este trabajo primeramente a Dios, por darme la salud, la capacidad y la sabiduría que me permitieron culminar estos cuatro años maravillosos de mi carrera con ésta tesis de graduación. Por enseñarme poco a poco que lo que más nos cuesta en la vida es lo que verdaderamente vale la pena, y que todo lo bueno que se hace con esfuerzo y dedicación tiene su recompensa.

A mis Padres y familia

A mis padres y familiares quiero dedicarles todos los logros conseguidos en estos últimos años y todos los que vendrán con la ayuda de Dios.

Gracias a Josué David Jiménez Morales, por estar a mi lado siempre cuando más lo necesitaba, por darme todo su amor y comprensión en los momentos difíciles de mi vida, y por siempre alentarme para seguir adelante y nunca desfallecer en el intento.

A mis profesores

Dedico este trabajo a mis profesores por el apoyo recibido durante mi carrera, por darme las bases para desarrollarme profesionalmente en el futuro, por creer en mí y en mis capacidades.

Especialmente quiero agradecer a mi profesor asesor Rony Rodríguez, por guiarme en esta nueva etapa de mi vida y por enseñarme a no darme por vencida ante las adversidades que se puedan presentar y creer siempre en mí y en lo que soy capaz de lograr.

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Agradezco a Dios por darme la fuerza y la entereza para poder superar los obstáculos que se me han presentado a lo largo de la vida, pero estoy segura que si confío en él todo lo puedo, porque para él nada es imposible, y si seguimos sus caminos y mandatos muchas bendiciones recibiremos de él.

A mis Padres

Quiero agradecer a mis padres porque han sido el mayor apoyo que he tenido no solamente en estos cuatro años de carrera, sino a lo largo de toda mi vida. Mi madre a la cual le debo todo lo que soy y lo que llegaré a lograr en el futuro, y a mi padre que aunque no esté conmigo físicamente le quiero agradecer por todo lo que me enseñó en mi niñez y que me hacen ser quien soy hoy en día.

A mi familia

Agradezco grandemente a mi familia, porque aunque vivimos a distancia son un gran soporte para mi vida, ya que tienen su mirada puesta en mí y siempre desean que logre todos mis sueños y me convierta en una gran profesional.

A mis Amigos

Quiero agradecer a mis amigos: Mónica Valverde, Andrea Solano, Susan Vargas, Shirley Rojas y Marvin Sibaja porque han sido y seguirán siendo parte importante de mi vida, los quiero mucho porque me han apoyado en momentos en los que necesitaba un consejo y me han demostrado que la amistad es un privilegio.

A Coopelecheros R.L.

Agradezco a Coopelecheros R.L., a Don Jose Luis Rodríguez y a Jairo Campos, por brindarme la oportunidad de desarrollar mi tesis de graduación en esta empresa. A todos y cada uno de los miembros de esta entidad, los cuales me brindaron ayuda durante el tiempo que estuve trabajando para ellos, por el cariño y respeto brindado, ¡muchas gracias!

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la formulación de una Propuesta para la Gestión de los Riesgos Operativos en Coopelecheros R.L. Este ha sido basado en la normativa y los lineamientos establecidos en el acuerdo de Basilea II, y en lo que dictamina la Superintendencia General de Entidades Financieras de Costa Rica (S.U.G.E.F).

Para la elaboración del trabajo se consultaron documentos de la Cooperativa relacionados con sus actividades y reglamentos. Además, se obtuvieron y analizaron normativas y reglamentaciones externas, principalmente las impuestas por SUGEF. Cabe mencionar, que se mantuvieron entrevistas con el personal de la organización para la identificación de riesgos operativos y el establecimiento de los respectivos controles para la mitigación o prevención de riesgos.

Este trabajo se basa en tres elementos. El primero fue el establecimiento de un contexto de riesgos operativos para la Cooperativa, el cual contiene la probabilidad, impacto y criticidad de cada uno de los riesgos. El segundo fue el desarrollo de los controles para cada categoría de riesgos operativos, para lo cual también se desarrollaron planes de acción con su respectivo responsable, prioridad y periodicidad. Finalmente el tercer elemento fue la implementación y seguimiento, compuesta por un resumen de los controles que le corresponden a cada encargado de la empresa, así como la descripción de las responsabilidades que los órganos internos de la Cooperativa deben de cumplir basados en el Acuerdo 2-10 del “Reglamento de Administración Integral de Riesgos”.

Palabras clave: Basilea II, riesgos operativos, administración integral de riesgos, Acuerdo SUGEF 2-10, Coopelecheros R.L.

ABSTRACT

The following document consists on a proposal for Operative Risk Management to Coopelecheros R.L. This has been based on the rules and guidelines established in the Basilea II agreement and what dictates the Superintendencia General de Entidades Financieras (General Superintendent of Financial Institutions) (S.U.G.E.F).

The process to elaborate this proposal consisted on consulting documents related to the Cooperative, their activities and their regulations. Also, external rules and regulations, mainly imposed by SUGEF were obtained and analyzed. Interviews with the staff of the organization for the identification of operational risk and the establishing of their respective controls for risk mitigation or prevention were also conducted.

This analysis is based on three elements: the establishing of a context of operational risk for the Cooperative, which contains the probability, the impact and the criticality of each risk. The second element was the development of controls for each category of operational risk, for which also were developed actions plans with their respective responsible, priority and periodicity. Finally the third element was a implementation and monitoring, composed by a summary of the controls that correspond to each employee of the company, as well as the description of the responsibilities of the internal organs for the Cooperative must comply based on the agreement 2-10 Reglamento de Administración Integral de Riesgos (Rules of Risk Management)

Keywords: Basilea II, operational risks, risk management, agreement 2-10, Coopelecheros R.L.

TABLA DE CONTENIDOS

- DEDICATORIA I**
- AGRADECIMIENTOSII**
- RESUMENIII**
- ABSTRACT..... IV**
- ÍNDICE DE TABLAS..... X**
- ÍNDICE DE FIGURAS XIII**
- INTRODUCCIÓN.....1**
- CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL TRABAJO Y LA COOPERATIVA4**
 - A) GENERALIDADES DE COOPELECHEROS R.L. 4**
 - 1) Reseña Histórica 4
 - 2) Razón Social 6
 - 3) Fecha de Constitución..... 6
 - 4) Tipo de Sociedad Jurídica 6
 - 5) Consejo de Administración..... 6
 - 6) Logotipo de la Cooperativa 18
 - 7) Eslogan Corporativo 19
 - 8) Ubicación Geográfica 19
 - 9) Misión 19
 - 10) Visión 19
 - 11) Objetivos de la Empresa 19
 - 12) Principios Éticos 20
 - 13) Servicios Ofrecidos..... 22
 - 14) Actividad Productiva 24
 - 15) Departamento de Riesgos..... 24
 - B) ANTECEDENTES DEL TRABAJO 25**
 - 1) Problema Atendido 25

2) Justificación	25
3) Objetivos del Trabajo.....	25
4) Alcance	26
5) Limitaciones.....	26
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	28
A) ADMINISTRACIÓN.....	29
1) Definición.....	29
2) Proceso de la Administración.....	29
3) Áreas Funcionales.....	30
B) RIESGOS.....	31
1) Definición del Riesgo.....	31
2) Tipos de Riesgos.....	32
C) LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	36
1) Políticas y Procesos de Gestión de Riesgos	38
2) Etapas del Proceso Integral de Riesgos	40
3) Sistemas Comunes de Gestión de Riesgos.....	48
D) RIESGOS OPERATIVOS.....	51
1) Tipos de Riesgos Operativos	52
2) Fuentes del Riesgo Operativo.....	57
3) Elementos para manejar el Riesgo Operativo	60
E) METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	62
1) Investigación.....	62
2) Problema de Investigación	63
3) Determinar los objetivos de la Investigación.....	63
4) Enfoques de la Investigación	63
5) Alcance de la Investigación	65
6) Diseño de la Investigación	66
7) Muestra.....	67
8) Técnicas de recolección de datos	67
9) Fuentes de Información.....	70
CAPÍTULO III: MARCO LEGAL.....	72

A) SUPERINTENDENCIA GENERAL DE ENTIDADES FINANCIERAS (SUGEF)	72
1) Antecedentes.....	72
2) Objetivo	73
3) Funciones	73
B) NORMATIVA VIGENTE PARA LAS ENTIDADES FINANCIERAS.....	74
1) Acuerdo SUGEF 2-10 “Reglamento sobre Administración Integral de Riesgos”	74
2) Acuerdo SUGEF 12-10 “Normativa para el cumplimiento de la Ley N° 8204”	82
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	90
A) ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	91
B) ALCANCE.....	91
C) DISEÑO	91
D) MUESTRA	92
E) FUENTES DE INFORMACIÓN	92
1) Fuentes de información primaria.....	92
2) Fuentes de información secundaria	93
F) RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	93
1) Entrevistas en profundidad.....	93
2) Reuniones	94
G) UNIDAD INFORMANTE.....	94
H) ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	95
1) Etapa I: Generalidades del Proyecto y Marco de Referencia	95
2) Etapa II: Marco Teórico y Marco Metodológico.....	95
3) Etapa III: Marco Legal	96
4) Etapa IV: Contexto de Riesgos Operativos.....	96
5) Etapa V: Gestión de Riesgos Operativos.....	97
6) Etapa VI: Implementación y Seguimiento	98
CAPÍTULO V: CONTEXTO DE RIESGOS OPERATIVOS EN COOPELECHEROS R.L.	100
A) LA GESTIÓN DEL RIESGO EN COOPELECHEROS R.L.	100
B) INTERESADOS	102

1) Asociado.....	102
2) Colaboradores de la empresa	103
3) SUGEF	105
4) Competidores	106
C) ACTIVIDADES DE CADA UNA DE LAS ÁREAS DE NEGOCIO EN COOPELECHEROS R.L.....	107
1) Área de Plataforma.....	108
2) Área de Servicio al Asociado	109
3) Área de Captación.....	110
4) Área de Mercadeo	111
5) Área de Cobro	113
6) Área de Contabilidad	114
7) Área de Servicios Generales.....	116
D) PROBABILIDAD, IMPACTO Y CRITICIDAD DE LOS RIESGOS.....	117
1) Clasificación de la probabilidad de los riesgos operativos.....	118
2) Clasificación del impacto ante la ocurrencia de un riesgo operativo	119
3) Clasificación de la criticidad de los riesgos	120
E) IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS EN COOPELECHEROS R.L.	122
F) ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS EN COOPELECHEROS R.L. ...	150
1) Análisis de riesgos por área de negocios en Coopelecheros R.L.	150
2) Identificación de las causas de los riesgos operativos en Coopelecheros R.L.	193
3) Descripción de las consecuencias genéricas de los riesgos operativos por áreas en Coopelecheros R.L.....	202
4) Clasificación de consecuencias genéricas en función del CMI	203
5) Análisis de las consecuencias encontradas en cada una de las áreas de negocios de la Cooperativa	210

CAPÍTULO VI: GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN COOPELECHEROS R.L.....217

A) ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES OPERATIVOS.....	217
1) Controles operativos específicos por área de negocios	218
2) Controles genéricos aplicados a todos los departamentos de Coopelecheros R.L.	245
B) PLANES DE ACCIÓN PARA CONTROLES OPERATIVOS.....	252

CAPÍTULO VII: IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	320
A) IMPLEMENTACIÓN.....	320
1) Área de Gerencia	321
2) Área de Plataforma.....	331
3) Área Contable.....	352
4) Área de Servicios Generales.....	358
5) Área de Cumplimiento y Riesgos	362
B) SEGUIMIENTO	365
1) Reportes	365
2) Revisiones	367
CONCLUSIONES.....	377
RECOMENDACIONES	379
LITERATURA CONSULTADA.....	382
APÉNDICES	385
ANEXOS	406

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I.1. Consejo de Administración.....	7
Tabla I.2. Principios Éticos de Coopelecheros R.L.....	21
Tabla II.1. Riesgos Normativos	54
Tabla IV.1. Unidad Informante	94
Tabla V.1. Contexto del riesgo en Coopelecheros R.L.....	101
Tabla V.2. Relación de los asociados con Coopelecheros R.L.	103
Tabla V.3. Relación de los colaboradores con Coopelecheros R.L.....	104
Tabla V.4. Relación de SUGEF con Coopelecheros R.L.....	105
Tabla V.5. Relación de Coopelecheros R.L. con sus competidores	106
Tabla V.6. Funciones del Área de Plataforma	108
Tabla V.7. Funciones del Área de Servicio al Asociado	109
Tabla V.8. Funciones del Área de Captación	110
Tabla V.9. Funciones del Área de Mercadeo	112
Tabla V.10. Funciones del Área de Cobro	114
Tabla V.11. Funciones del Área de Contabilidad	115
Tabla V.12. Funciones del Área de Servicios Generales	116
Tabla V.13. Probabilidad de la ocurrencia de un riesgo	118
Tabla V.14. Impacto ante la ocurrencia de un riesgo	119
Tabla V.15. Criticidad de los riesgos.....	121
Tabla V.16. Códigos de riesgos operativos.....	122
Tabla V.17. Identificación de riesgos en Coopelecheros R.L.	126
Tabla V.18. Riesgos del Área de Plataforma y Servicio al Asociado	152
Tabla V.19. Riesgos del Área de Mercadeo.....	161
Tabla V.20. Riesgos del Área de Captación.....	168
Tabla V.21. Riesgos del Área de Cobro.....	176
Tabla V.22. Riesgos del Área de Contabilidad.....	183
Tabla V.23. Riesgos del Área de Servicios Generales	189
Tabla V.24. Descripción de consecuencias genéricas	202
Tabla V.25. Pérdidas Materiales y de Información	206

Tabla V.26. Empleados y Seguridad.....	207
Tabla V.27. Desempeño y Sanciones Legales.....	208
Tabla V.28. Imagen y Reputación	209
Tabla V.29. Pérdidas Financieras	210
Tabla V.30. Consecuencias del Área de Plataforma y Servicio al Asociado.....	211
Tabla V.31. Consecuencias del Área de Mercadeo y Captación.....	212
Tabla V.32. Consecuencias del Área de Cobro.....	213
Tabla V.33. Consecuencias del Área de Contabilidad.....	214
Tabla V.34. Consecuencias del Área de Servicios Generales.....	215
Tabla VI.1. Controles para fraude interno Plataforma	218
Tabla VI.2. Controles para fraude interno Servicio al Asociado.....	221
Tabla VI.3. Controles para fraude interno Mercadeo.....	227
Tabla VI.4. Controles para fraude interno Captación.....	228
Tabla VI.5. Controles para fraude interno Cobro.....	232
Tabla VI.6. Controles para fraude interno Contabilidad.....	233
Tabla VI.7. Controles para fraude interno Servicios Generales.....	239
Tabla VI.8. Controles para fraude interno (genéricos).....	243
Tabla VI.9. Controles para fraude externo	245
Tabla VI.10. Controles para relaciones laborales y seguridad en el trabajo	246
Tabla VI.11. Controles para clientes, productos y prácticas empresariales	247
Tabla VI.12. Controles para daños a activos materiales	248
Tabla VI.13. Controles para incidencias en el negocio y fallos en el sistema	249
Tabla VI.14. Controles para la ejecución, entrega y gestión de procesos	251
Tabla VI.15. Descripción de las prioridades de los controles operativos	252
Tabla VI.16. Planes de acción Plataforma (fraude interno)	253
Tabla VI.17. Planes de acción Servicio al Asociado (fraude interno).....	257
Tabla VI.18. Planes de acción Captación (fraude interno)	266
Tabla VI.19. Planes de acción Mercadeo (fraude interno).....	273
Tabla VI.20. Planes de acción Cobro (fraude interno).....	277
Tabla VI.21. Planes de acción Contabilidad (fraude interno).....	282
Tabla VI.22. Planes de acción Servicios Generales (fraude interno).....	290

Tabla VI.23. Planes de acción para fraude interno (genéricos)	296
Tabla VI.24. Planes de acción para fraude externo.....	301
Tabla VI.25. Planes de acción para relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	303
Tabla VI.26. Planes de acción para clientes, productos y prácticas empresariales	306
Tabla VI.27. Planes de acción para daños a activos materiales.....	309
Tabla VI.28. Planes de acción para incidencias en el negocio y fallos en el sistema	311
Tabla VI.29. Planes de acción para ejecución, entrega y gestión de procesos	317
Tabla VII.1. Tablero de controles para el Consejo de Administración	321
Tabla VII.2. Tablero de controles para Gerencia.....	323
Tabla VII.3. Tablero de controles para Plataforma	331
Tabla VII.4. Tablero de controles para Servicio al Asociado	334
Tabla VII.5. Tablero de controles para Mercadeo	341
Tabla VII.6. Tablero de controles para Captación	344
Tabla VII.7. Tablero de controles para Cobro	348
Tabla VII.8. Tablero de controles para Contabilidad	352
Tabla VII.9. Tablero de controles para Servicios Generales.....	358
Tabla VII.10. Tablero de controles para Cumplimiento y Riesgos	362
Tabla VII.11. Plantilla para el reporte de Riesgos Operativos	366
Tabla VII.12. Periodicidad de los informes y reportes de riesgos	373
Tabla VII.13. Proceso de la Administración Integral de Riesgos	373
Tabla VII.14. Instancias y facultades de comunicación	374
Tabla VII.15. Proceso de control, revisión y reacción.....	375

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I.1. Organigrama Estructural de Coopelecheros R.L.	8
Figura I.2. Organigrama de Puestos de Coopelecheros R.L.	13
Figura I.3. Logotipo de la Cooperativa	18
Figura II.1. Estructura del Marco Teórico	28
Figura II.2. Etapas del Proceso Integral de Riesgos	40
Figura II.3. Herramientas y técnicas para identificar riesgos	41
Figura II.4. Criticidad del riesgo	43
Figura II.5. Estrategias de gestión de riesgos	46
Figura II.6. Posibles fuentes del Riesgo Contable	52
Figura II.7. Consecuencias del Riesgo Administrativo.....	53
Figura II.8. Tipos de Riesgos Operacionales	57
Figura II.9. Fuentes de Riesgos Operativos	59
Figura II.10. Elementos para manejar el Riesgo Operativo	60
Figura II.11. Pasos del Enfoque Cuantitativo	64
Figura II.12. Proceso del Enfoque Cualitativo	65
Figura II.13. Clasificación de las preguntas de un cuestionario	69
Figura IV.1. Estructura del Marco Metodológico.....	90
Figura V.1. Áreas de negocio en Coopelecheros R.L.....	107
Figura V.2. Categorización de riesgos Área de Plataforma y Servicio al Asociado	151
Figura V.3. Categorización de riesgos Área de Mercadeo	160
Figura V.4. Categorización de Riesgos Área de Captación.....	167
Figura V.5. Categorización de riesgos Área de Cobro	175
Figura V.6. Categorización de riesgos Área de Contabilidad	182
Figura V.7. Categorización de riesgos Área de Servicios Generales	188
Figura V.8. Categorización de los riesgos generales en Coopelecheros R.L.	193
Figura V.9. Perspectivas CMI	205
Figura VI.1. Riesgos con controles genéricos	218

INTRODUCCIÓN

Para las Instituciones Financieras la Administración de Riesgos se basa en un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, vigilar, controlar, informar y revelar los riesgos a los que se encuentran expuestas.

Por lo tanto, la Administración de Riesgos incluye tanto la prevención de problemas potenciales, como la detección, y corrección de los problemas actuales en caso de que ocurran. La prevención es planteada para prevenir las consecuencias no deseables antes de que ocurran; la detección es diseñada para identificar las consecuencias no deseables cuando ocurren; y la corrección es establecida para asegurar que se tomen medidas correctivas para eliminar o reducir las consecuencias no deseables y para asegurar que no ocurran de nuevo.

Debido a la importancia que este tema tiene para Coopelecheros R.L., el presente trabajo se enfoca en contribuir con la gestión del riesgo por medio del establecimiento de prioridades, la orientación en la asignación de recursos y la sugerencia de acciones cuya implementación reduzca el riesgo operativo de la Cooperativa.

El primer capítulo, denominado Generalidades, está compuesto por dos partes: el Marco Referencial y las Generalidades del Trabajo. En las Generalidades del Trabajo se encuentran: el problema, la justificación del problema, los objetivos del trabajo, los alcances y las limitaciones, y por otro lado el Marco Referencial contiene los antecedentes, objetivos, razón social, valores, misión, visión, estructura organizacional, entre otros.

El capítulo referido al Marco Teórico, contiene todas las definiciones y conceptos que le permitirán al lector comprender la terminología utilizada a lo largo del trabajo, que está enfocada primordialmente a la Administración Integral de Riesgos.

Seguidamente, se encuentra el Marco Legal. Este contiene información referente a la importancia que tiene para la Cooperativa la Superintendencia General de Entidades Financieras, mejor conocida como SUGEF, además de especificar dos normativas que tienen relación directa con la gestión de riesgos (Acuerdos 2-10 y 12-10).

Posteriormente se encuentra el Marco Metodológico, el cual contiene todo el diseño y las actividades que se tuvieron que llevar a cabo para realizar la investigación, abarcando desde la identificación de los riesgos, hasta el desarrollo de los controles operativos para cada una de las unidades de negocio.

El capítulo cinco denominado Contexto de Riesgos Operativos, contiene las actividades realizadas en cada departamento, las cuales sirvieron de base para la identificación de los riesgos operativos que se podrían dar en cada uno de ellos. Además, en este apartado se encuentran los riesgos de cada área de negocios así como su respectiva probabilidad, impacto, criticidad y análisis de los mismos.

En el apartado seis referente a la Gestión de Riesgos Operativos, se establecieron los controles específicos para cada una de las áreas de negocios que se identificaron en la Cooperativa. Unido a esto, se desarrollaron planes de acción en donde se determinaron: *responsables, periodicidad, y costo incremental* por la implementación de los controles en la empresa.

Por otro lado, en el capítulo de Implementación y Seguimiento, se realizó un resumen de las acciones que le corresponden a cada uno de los coordinadores de los diferentes departamentos en la empresa, así como las responsabilidades que poseen los demás miembros de la Cooperativa, y que son parte primordial del proceso de la Administración Integral de Riesgos.

Finalmente, se encuentra el capítulo de Conclusiones y Recomendaciones, que muestra una explicación de lo que se logró alcanzar con la investigación (de acuerdo a los objetivos del trabajo) y sugerencias para que sean tomadas en cuenta por la organización.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL TRABAJO Y MARCO REFERENCIAL



CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL TRABAJO Y LA COOPERATIVA

En este apartado se presentan elementos justificatorios del presente trabajo, además de que se describe a Coopelcheros R.L, en vista de que esta es la organización para la cual se desarrolló la propuesta.

A) GENERALIDADES DE COPELECHEROS R.L.

1) Reseña Histórica

Coopelcheros R.L., fue fundada a finales de 1994, es una Cooperativa de ahorro y crédito de los productores de leche asociados a la Cooperativa de Productores de Leche R.L. (COOPROLE R.L.) Dos Pinos.

El surgimiento de la Cooperativa nació como consecuencia de los problemas económicos que afectaban al sector lechero, con el fin de fortalecer el grupo y buscar una solución conjunta al grave problema que enfrentaban por los altos costos de producción y la escasez de recursos económicos para enfrentarlos, debido a que las tasas de interés del mercado en ese momento eran demasiado altas para optar por financiamiento, y por ende, mejorar sus condiciones económicas, sociales y culturales.

La constitución de su Asamblea se llevó a cabo un 9 de diciembre de 1994 en el Salón de la Cámara de Ganaderos de San Carlos, en donde se obtuvo el apoyo de 28 productores de leche de la Dos Pinos. En esta Asamblea los asociados se comprometieron a aportar un equivalente al 1% del ingreso semanal de la venta de leche como cuota de aportación para la capitalización de la Cooperativa, el cual fue invertido en la Cooperativa de Productores de Leche R.L. (COOPROLE R.L.), en una cuenta de retenciones especiales, por motivos de seguridad, ayuda y apoyo a la empresa.

En julio de 1996 Coopelcheros R.L. se inscribe legalmente ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social bajo resolución No. C-1011 del 31 de julio de 1996, y es aceptada por la Superintendencia General de Entidades Financieras (S.U.G.E.F.).

En un principio, el Gerente de la Cooperativa estaba contratado por medio tiempo, los servicios contables eran sub-contratados y se tenía una Secretaria asignada mediante una ayuda económica por parte de COOPROLE R.L. En ese entonces, las instalaciones de Coopelcheros R.L. estaban en una pequeña oficina que era prestada por COOPROLE R.L. en San Carlos, en donde estuvieron operando del año 1997 al 2000.

Para finales del 2000, el número de socios había aumentado a 417 asociados activos, por esta razón las actividades de la Cooperativa aumentaron y se requirió al mismo tiempo aumentar el número de colaboradores. Gracias a este desarrollo que se presentó en la institución, se decidió alquilar una oficina ubicada 600 metros este de la catedral en Ciudad Quesada para poder llevar a cabo sus funciones.

El capital humano de Coopelcheros R.L. pasó a ser: un gerente, un coordinador, dos analistas de crédito y una secretaria, a la vez contaban con una ventanilla del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

A raíz de tener mayor cantidad de colaboradores en la Cooperativa, surgió la necesidad de obtener sus propias instalaciones, las cuales fueron construidas en el año 2005, gracias a un terreno que fue comprado a la Cámara de Ganaderos de San Carlos, ubicado en barrio Santa Fe, contiguo a la planta de COOPROLE R.L.

Hoy en día, Coopelcheros R.L., cuenta con más de 802 asociados activos a nivel nacional y un capital de ¢ 540.218.574.00, (datos al 31 de marzo del 2010) que crece firme paso a paso a través del tiempo con un solo propósito, fortalecer al sector productor de leche asociado a COOPROLE R.L. a través de ahorros, créditos y servicios múltiples.

Actualmente los miembros que conforman los cuerpos directivos de la Cooperativa realizan visitas a clientes potenciales, con el fin de atraer a más asociados que luchen por el sector productivo en el que se encuentran, y así cumplir con los objetivos fijados en su propio Estatuto.

Cabe mencionar que la Cooperativa está siendo supervisada por la SUGEF, lo que conlleva a realizar diversos cambios en sus operaciones diarias y la inversión de mucho tiempo por parte de los colaboradores, que son los responsables de los envíos de información.

2) Razón Social

La razón social está establecida como: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Productores de Leche, R.L (Coopelcheros R.L.)

3) Fecha de Constitución

Según el Acta de la Asamblea Constitutiva de Coopelcheros R.L., la fecha de constitución se llevo a cabo a los nueve días del mes de diciembre de mil novecientos noventa y cuatro, en el local de la Cámara de Ganaderos de San Carlos.

4) Tipo de Sociedad Jurídica

Coopelcheros R.L. es una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

5) Consejo de Administración

El Consejo de Administración de Coopelcheros R.L. está conformado por:

Tabla I.1. Consejo de Administración

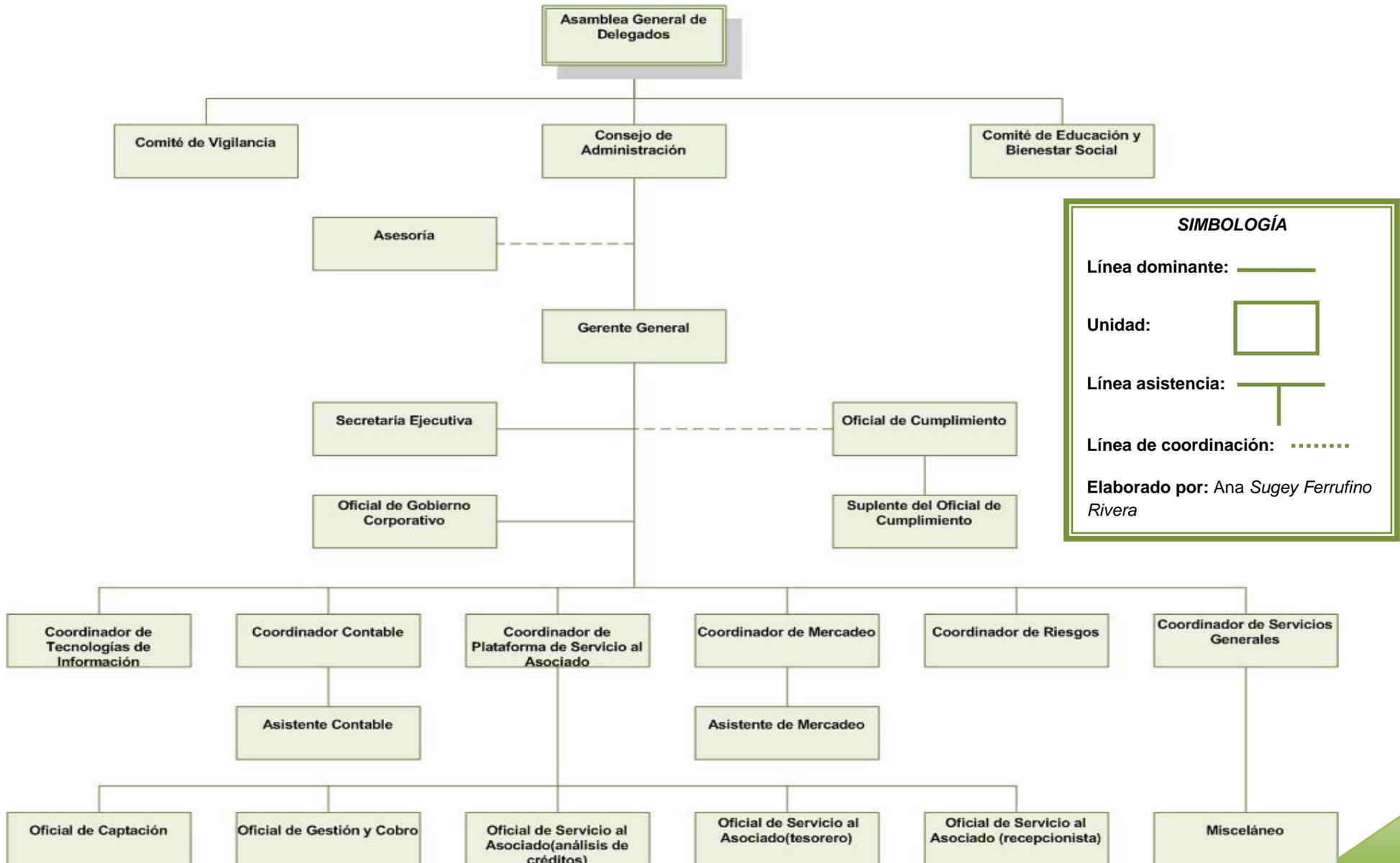
Cargo	Nombre
Presidente:	Oscar Hidalgo Rigioni
Vice-presidente:	William Corrales Corrales
Secretario:	Juan Alberto Arroyo Blanco
Vocal I:	Luis Ángel Alfaro Vargas
Vocal II:	José Pablo Blanco Alfaro
Suplente I:	Juan Agustín Rojas Rodríguez
Suplente II:	Jorge Luis Gamboa Marín

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta el Organigrama Estructural de la Cooperativa:



Figura I.1. Organigrama Estructural de Coopelecheros R.L.



Breve explicación de la función principal de cada componente de la estructura organizativa:

a. Asamblea de Delegados

Este cuerpo representa el máximo nivel jerárquico de la Cooperativa, de conformidad con lo establecido en el artículo N° 36 del estatuto social de Coopelcheros R.L. el cual dice:

“La Asamblea General Ordinaria de Delegados, formada por los delegados legalmente convocados y reunidos en pleno goce de sus derechos, es la autoridad máxima de la Cooperativa y expresa su voluntad colectiva. Sus acuerdos obligarán a presentes, ausentes o disidentes, siempre que se hubieren tomado de conformidad con lo dispuesto por éste estatuto y la Ley de Asociaciones Cooperativas”.

Un delegado es el representante de cada siete asociados de la entidad, y la Asamblea General de Delegados es la encargada de la elección del Consejo de Administración de los diferentes comités y comisiones que sean necesarias para el cumplimiento de la ley que rige a las Cooperativas.

b. Consejo de Administración

Está integrado por cinco miembros propietarios y dos suplentes, los cuales son elegidos por la Asamblea General por un período de tres años, en quienes se deposita toda la confianza para una buena administración. Este órgano es el responsable de fijar políticas, reglamentos y tomar decisiones tan importantes como lo es nombrar el Gerente General de la Cooperativa.

c. Comité de Vigilancia

Es electo por la Asamblea General de Delegados por un período de tres años, integrado por tres miembros: presidente, secretario y vocal, los cuales, dentro de sus funciones están: el examen y fiscalización de todas las cuentas y operaciones realizadas por la Cooperativa; así como velar por el estricto cumplimiento de la ley, estatutos, reglamentos y decisiones de la asamblea e informar al respecto.

d. Comité de Educación y Bienestar Social

Este comité cuenta con tres miembros: presidente, secretario y vocal. Dicho comité, debe relacionarse estrechamente con el departamento de mercadeo de la Cooperativa, dado que su función primordial es la organización de eventos especiales como cursos, seminarios y boletines, para divulgar y promocionar la doctrina Cooperativa.

e. Gerencia General

El Gerente General será el representante legal, judicial y extrajudicial de la Cooperativa, y a su cargo estará la administración de las diferentes unidades operativas que lo componen. Este a su vez, llevará a cabo la ejecución de los acuerdos tomados por el Consejo de Administración.

f. Oficialía de Cumplimiento

Es el encargado de vigilar el cumplimiento de los programas y procedimientos internos en materia de legitimación de capitales y servir de enlace con las autoridades competentes. Está compuesto por dos personas, el Oficial de Cumplimiento y el Suplente del Oficial de Cumplimiento.

g. Oficialía de Gobierno Corporativo

Es el encargado de colaborar con la administración en la elaboración y actualización de los diferentes manuales, reglamentos y políticas de la Cooperativa.

h. Secretaría Ejecutiva

Esta unidad brinda soporte a la gerencia general en las diferentes actividades.

i. Departamento de Contabilidad

Esta unidad es la encargada de registrar todas las transacciones contables de la Cooperativa. Por otra parte, le corresponde llevar los controles internos de los diferentes manejos de activos. Lo conforman el Coordinador Contable y el Asistente de Contabilidad.

j. Departamento de Mercadeo

Es el encargado de promocionar a la Cooperativa en su mercado actual y potencial. Tiene como responsabilidad el buscar satisfacer las necesidades de los asociados, dar a conocer los servicios de la Cooperativa mediante diferentes técnicas de mercadeo, brindar asesoría a los asociados sobre los procedimientos que deben seguir para utilizar los servicios, y ejercer una función de orientación para un mayor acercamiento del asociado hacia la Cooperativa. Está conformado por el Coordinador de Mercadeo y el asistente del departamento de mercadeo.

k. Departamento de Plataforma de Servicio al Asociado

Este departamento es el centro de inversión de la Cooperativa, a través de él, se realizan las diferentes transacciones de intermediación financiera. Para cumplir con estos propósitos, el Coordinador del departamento de Plataforma de Servicio al Asociado cuenta con las siguientes personas:

- i. **Unidad de Tesorería:** Es la unidad responsable de velar por que los activos financieros sean utilizados en una forma sana, de acuerdo con las normas y reglamentos de la Cooperativa.
- ii. **Unidad de Gestión y Cobro:** Son los encargados de la recaudación de cuotas tanto de ahorro como de préstamos, vía planilla. También y en caso de que un asociado o cliente no se le pueda cobrar por medio de deducción, realiza todas las gestiones de recuperación del dinero.

- iii. **Unidad de Servicio al Asociado (análisis de créditos):** Ésta unidad es la responsable de brindar asesoría a los asociados sobre los procedimientos que deben seguir para utilizar los servicios, y ejercer una función de orientación en la toma de decisiones.
- iv. **Unidad de Captación:** Es la persona encargada de realizar las captaciones a corto y largo plazo de los asociados y asesorarlos en cuál es la mejor inversión que pueden realizar.
- v. **Unidad de Recepción:** Se encarga de la atención del teléfono, de atender a los asociados, clientes y proveedores y direccionarlos hacia el servicio que están buscando. Además, se encarga de tomar los mensajes y pasarlos a los demás colaboradores de la Cooperativa.

I. Departamento de Servicios Generales

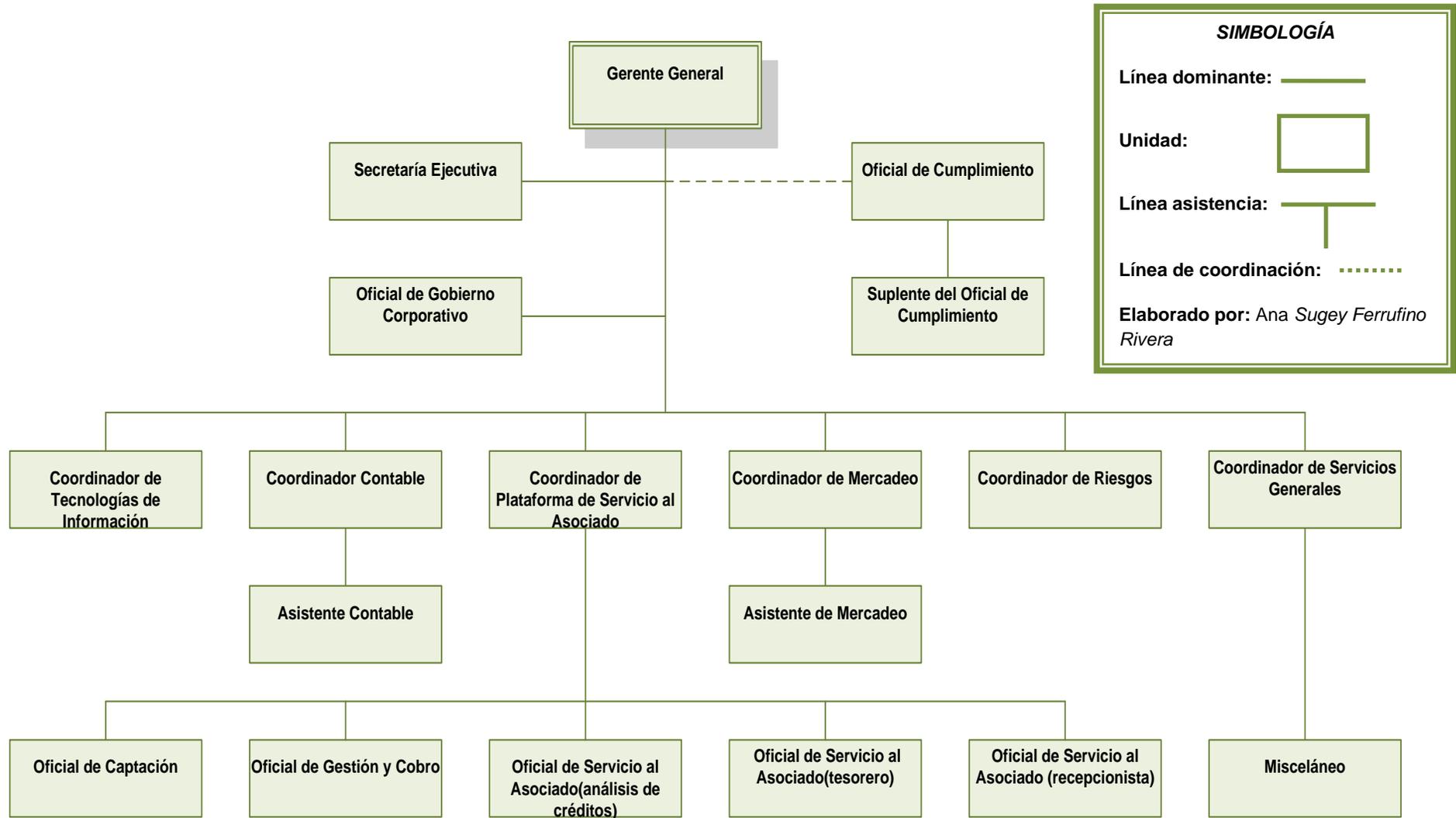
Esta área es muy particular, ya que tiene como funciones el aseo, archivo, mensajería y seguridad de la Cooperativa. Ésta dependencia tiene como responsabilidad brindar los servicios complementarios a las otras unidades operativas de la empresa. Cabe rescatar que el Coordinador de Servicios Generales tiene a cargo el Misceláneo.

m. Departamento de TI

Es el área responsable de todo el sistema informático de la Cooperativa, los respaldos y el correcto uso del equipo tecnológico que tienen a cargo los colaboradores.



Figura I.2. Organigrama de Puestos de Coopelecheros R.L.



La Cooperativa actualmente cuenta con trece colaboradores, quienes se encargan de realizar las labores diarias, distribuidos en los siguientes puestos:

a. Gerente General

Planear, organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar todos los procesos que se desarrollan en la Cooperativa para el logro de los objetivos institucionales, de una manera eficiente, analizando y aprovechando las oportunidades de inversión y crecimiento, así como el uso eficiente de los recursos humanos y tecnológicos de la organización.

b. Secretaria Ejecutiva

Ejecutar labores secretariales y asistenciales variadas para apoyar en forma eficiente, oportuna y confiable a la Gerencia General y Consejo de Administración.

Coordinar y ejecutar diversas actividades de apoyo secretarial para la elaboración de las actas de las sesiones del Consejo de Administración y diversos comités de apoyo, y distribución de información documental para la presidencia y otras dependencias.

c. Oficial de Gobierno Corporativo

Elaborar los manuales, reglamentos y políticas de la Cooperativa que permitan conocer el funcionamiento interno, por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

d. Oficial de Cumplimiento

El encargado de este puesto tiene que velar que en la organización se haga cumplir la Ley N° 8204 y tiene como propósito general: planificar, coordinar y velar por el funcionamiento del sistema integral de prevención y control de legitimación de capitales, a través del diseño de herramientas de detección de transacciones sospechosas, del adiestramiento permanente del personal de la institución y del desarrollo de normas y procedimientos basados en prácticas operativas que permitan un mayor conocimiento de nuestros clientes y movilización de fondos, todo ello con la finalidad de proteger la imagen y reputación de la Cooperativa, minimizado el riesgo de que sea penetrada por capitales de origen ilícito, siguiendo las normas, procedimientos y la legislación vigente sobre la materia.

e. Suplente del Oficial de Cumplimiento

En ausencia del Oficial de Cumplimiento, el Suplente del Oficial de Cumplimiento tendrá todas las funciones de éste a su cargo.

f. Coordinador de Tecnologías de Información

- Utilizar la tecnología (computadoras y ordenadores electrónicos) para el manejo y procesamiento de información (captura, transformación, almacenamiento, protección, y recuperación de datos e información).
- Estudiar, diseñar, desarrollar, implementar y administrar los sistemas de información utilizados para el manejo de datos e información de toda la Cooperativa. Estos sistemas, a su vez, comprenden aplicaciones o software, y equipos o hardware.

- Llevar a cabo las tareas de la organización apoyándose en la tecnología de información, que redunde en un procesamiento más rápido y confiable de sus datos. La información resultante tiene que ser de mayor movilidad y accesibilidad, y contar con mayor integridad, que cuando se procesa en forma manual. Igualmente, las computadoras deben relevar a los empleados de numerosas actividades repetitivas y aburridas, permitiéndoles aprovechar mejor su tiempo en actividades que agregan más valor.
- Utilizar la TI para gestionar casi todos los aspectos del negocio, especialmente el manejo de los registros financieros y transaccionales de las organizaciones, registros de empleados, facturación, cobranza, pagos, compras, y mucho más.

g. Coordinador de Plataforma de Servicio al Asociado

Revisión, control y seguimiento de las operaciones que realizan los asociados con la Cooperativa, con el fin de asegurar la eficiencia y calidad del servicio prestado, y los compromisos adquiridos con éstos como lo son: créditos, ahorros, servicios múltiples o cualquier otro servicio que estos soliciten.

h. Oficial de Captación

En este puesto se debe planear, coordinar, y ejecutar todas las actividades relacionadas con captación.

i. Oficial de Gestión y Cobro

Ejecución y seguimiento de cobros y pagos. Comunicación con clientes y proveedores. Pagar mensualmente las operaciones de créditos internas (Coopelcheros R.L.) y externas (convenios con Banco HSBC y Banco Popular), pago de servicios públicos, realizar las deducciones semanales de las liquidaciones de la entrega de leche a COOPROLE R.L., de ahorros, créditos y pagos de servicios múltiples a asociados.

j. Oficiales de Servicio al Asociado

Asesorar y realizar los trámites de admisiones, apertura de cuentas de ahorros, recepción de solicitudes de crédito, actualización de bases de datos, manejo de ingresos y egresos de dinero, análisis de créditos y desembolsos de los mismos, que soliciten los asociados.

k. Coordinador Contable

Análisis, registro, revisión y control de las diversas cuentas contables que componen los estados financieros de la Cooperativa, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y a las regulaciones de la Superintendencia General de Entidades Financieras. Asimismo, supervisar, revisar y verificar el trabajo que ejecutan funcionarios a su cargo.

l. Asistente Contable

Planear, organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar todos los procesos que se desarrollan en la Cooperativa para el logro de los objetivos institucionales, de una manera eficiente, analizando y aprovechando las oportunidades de inversión y crecimiento, así como el uso eficiente de los recursos humanos y tecnológicos de la organización.

m. Coordinador de Mercadeo

Realizar las investigaciones de mercado, la publicidad, promoción y asesoría de los servicios que ofrece la Cooperativa; así como de los estudios de satisfacción de las necesidades de los asociados.

n. Asistente de Mercadeo

Colaborar con el Coordinador de Mercadeo en todas las labores relacionadas con la comercialización y el mercadeo de los diversos productos y servicios que ofrece la Cooperativa.

o. Coordinador de Riesgos

Identificar, medir, controlar e informar sobre la gestión integral de riesgos. Calcular, validar e informar sobre los requerimientos necesarios para cubrir los riesgos, basados en los principios de control interno y en general de la legislación vigente que regula la actividad.

Ejecutar labores de auditoría en el campo financiero, contable, operativo o técnico de la Cooperativa.

p. Coordinador de Servicios Generales

Encargado de la coordinación y ejecución de tareas operativas que permitan garantizar el servicio de mensajería, mantenimiento y dotación de material de oficina y limpieza que ofrece el Departamento de Servicios Generales. Además, se encarga de archivar expedientes, foliarlos, sellarlos y firmarlos. Así mismo, enviar la correspondencia y realizar las diligencias relacionadas con los bancos y otras entidades.

q. Misceláneo

Ejecución de diversas labores de limpieza, mantenimiento preventivo y correctivo básico, auxilio operativo y labores de oficina elementales.

6) Logotipo de la Cooperativa**Figura I.3. Logotipo de la Cooperativa**

Fuente: Coopelecheros R.L.



7) Eslogan Corporativo

“La Fortaleza del Productor Exitoso”

8) Ubicación Geográfica

El edificio de Coopelcheros R.L. se encuentra ubicado contiguo a la planta de la Dos Pinos, Barrio Santa Fe, Ciudad Quesada, San Carlos, Alajuela.

9) Misión

“Somos una Cooperativa de intermediación financiera que contribuye a mejorar la calidad de vida de sus asociados, mediante la educación en la cultura del ahorro, en las prácticas de ayuda y en el uso responsable de crédito, proporcionando servicios competitivos y la administración eficiente de los recursos”.

10) Visión

“Ser la mejor Cooperativa de intermediación financiera, sólida y auto suficiente, preferida por la calidad de sus servicios, reconocida por su seguridad, confiabilidad, solidez y alta competitividad en beneficio para sus asociados”.

11) Objetivos de la Empresa

Los objetivos de la empresa pretenden dar a conocer información precisa y útil con respecto a la Cooperativa, los productos, servicios financieros y otros servicios que se les ofrecen a los asociados y clientes.

a. Objetivo General

Fortalecer al productor de leche asociado a COOPROLE R.L, mediante la facilitación de servicios financieros y generales (múltiples) a bajo costo.

b. Objetivos Específicos

- Estimular el ahorro de sus asociados.
- Satisfacer las necesidades de los asociados, mediante el ofrecimiento de servicios adecuados.
- Brindar a los asociados facilidades de crédito a un interés razonable y ofrecer orientación sobre el mejor uso de éste.
- Promover el bienestar general de sus asociados, mediante la utilización de su capital y esfuerzos conjuntos.
- Fomentar la expansión e integración del movimiento cooperativo.
- Promover la participación activa de los asociados en el proceso democrático de Coopelecheros R.L.
- Contribuir a una legislación constructiva por parte de las Cooperativas de ahorro y crédito a nivel local e internacional.
- Prestar otros servicios que no comprometan el patrimonio de la Cooperativa, pero que a su vez le permitan una retribución económica.
- Crear alianzas que en todo momento beneficien al productor, pero que no signifiquen un incremento en los pasivos, siempre y cuando exista un beneficio para la Cooperativa.
- En general lo que establece la legislación en la materia.

12) Principios Éticos

Coopelecheros R.L., considera que el éxito de sus actividades no es solamente por proclamar los valores fijados, sino de que cada uno de sus miembros los ponga en práctica todos los días. Por esta razón, a nivel individual y colectivo debe estar orientado al mejoramiento integral de la calidad de vida de los asociados (as) y la comunidad estar orientada hacia el LECHERO.

Tabla I.2. Principios Éticos de Coopelcheros R.L.

<i>Principio</i>	<i>Descripción</i>
L ealtad	Informarse y participar en todas las actividades que se realicen, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la misma, capacitarse e involucrarse en el movimiento cooperativo, cumpliendo puntualmente los compromisos adquiridos.
E quipo	El trabajo en equipo entre los directivos y colaboradores es fundamental para alcanzar los objetivos y proyecciones de la Cooperativa, porque involucra a cada individuo aprovechando su talento personal y comprometiéndolo a realizar las tareas conducentes al bien común.
C ompromiso	Comprometerse a dar lo mejor de las capacidades y a entender que toda acción humana es capaz de ser mejorada. Considerar que la calidad y la excelencia solo se lograrán en la medida en que se anticipe y se cumplan los requisitos de los asociados(as) y clientes, a través de procesos evolutivos.
H onestidad	Actuar con decencia, integridad, justicia y equidad, tanto en el ejercicio de las tareas asignadas, como en el uso de los recursos de la Cooperativa. No es sólo asunto de no robar, es una actitud completa, actuar con toda rectitud a partir de la razón, ser decentes en todas las manifestaciones de la conducta. Ser honesto exige coraje para decir la verdad y actuar en forma recta y clara.
E smero	Demostrar el interés por satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, comprometiéndose a agotar toda vía accesible- conocimientos y aptitudes- para satisfacerlas, vigilando que el servicio prestado o producto entregado satisfaga y supere las expectativas de todos los usuarios internos y externos.
R espeto	Fundamentar los actos en rectitud y la integridad, dispensando a los semejantes el mismo trato que se espera recibir y comprometerse a practicar los valores éticos-morales que proyectan a los seres humanos como modelo a la comunidad.
O bjektividad	Consiste en emitir juicios objetivos, sin influencias de criterios personales o de terceros no autorizados y abstenerse de participar en cualquier decisión cuando exista violencia moral, presiones de grupos de interés o económicas.

Fuente: Elaboración propia, basada en Manual de Inducción (2010, pág. 13)

13) Servicios Ofrecidos

Coopelcheros R.L. brinda a sus asociados una serie de productos, servicios financieros y servicios generales, acorde a sus necesidades, los cuales están orientados y dirigidos al desarrollo socio económico del productor lechero.

Entre los productos financieros están los créditos y las líneas de créditos que son los siguientes:

- Crédito del 80% sobre aportaciones.
- Crédito Back to Back.
- Crédito línea de comercio.
- Crédito de desarrollo con fiador, con 2 fiadores, con garantía prendaria e hipotecaria.
- Crédito a funcionarios.
- Línea de suministros.
- Crédito montecillos.
- Consumo lechero.
- Crédito cancelación de tarjetas.
- Línea especial de vivienda.
- Crédito línea de estudio funcionarios.
- Crédito con avales.
- Crédito de títulos valores en otras entidades financieras.

Otros productos financieros que se ofrecen son:

- Ahorro navideño.
- Ahorro especial.
- Ahorro para pago de servicios generales.



- Certificados cooperativos de depósito a plazo.
- Ahorro a plazo.

Otros servicios que ofrece la Cooperativa de carácter general son los pagos de:

- Caja Costarricense de Seguro Social (cuenta propia, planilla trabajadores).
- Póliza de riesgo laboral.
- Póliza de autos.
- Televisión por cable o satelital.
- Servicios eléctricos.
- Servicios telefónicos.
- Impuestos municipales.
- Marchamos.
- Servicios de agua.
- Internet de RACSA.
- Empresas de Seguridad (ADT Y CISA).
- Colegios Profesionales.
- Centros Educativos.
- Clubes.
- Gollo.
- Renta Ware.
- Fundación CR-Canadá.
- Oriflame.
- FUPROVI.
- INVU.
- Multas de Tránsito.
- Enteros para renovar licencia.

14) Actividad Productiva

Coopelecheros R.L. es una empresa de ahorro y Crédito, por lo tanto, brindan un servicio financiero para todos los asociados. Además, cuentan con fondos del Comité de Educación y Bienestar Social para la preparación académica de los asociados y sus familiares y para cubrir parcialmente, eventuales desastres naturales en viviendas e instalaciones de producción.

15) Departamento de Riesgos

El departamento de riesgos está encargado de monitorear los posibles riesgos que se pueden presentar dentro de la Cooperativa. Es un proceso continuo que engloba cuatro fases:

- Diseñar un proceso analítico para identificar riesgos y, si fuera posible, cuantificarlos. En el caso de que los riesgos no pudieran ser cuantificados, la gestión podría identificar los riesgos potenciales y establecer las pautas para tratarlos y limitarlos.
- Estimar la magnitud del impacto asociada a los riesgos (incluyendo el impacto máximo potencial) y la probabilidad de que tal suceso ocurriese.
- Valorar el riesgo determinando el nivel de tolerancia, basado en una valoración de las pérdidas que la entidad podría soportar en el caso de que un riesgo se materializase.
- Finalmente, se debe comparar, por un lado la tolerancia y, por otra, la valoración de los riesgos, para ver si la exposición a los mismos se encuentra dentro de los límites de tolerancia.

Sin embargo, el departamento de riesgos actualmente no ha identificado los riesgos operativos que se dan en Coopelecheros R.L., solamente trabajan con los que están definidos en la ficha CAMELS, que son los de capital, activos, manejo o gestión, evaluación de rendimientos, liquidez y sensibilidad a riesgos de mercado.

B) ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1) Problema Atendido

La Cooperativa Coopelecheros R.L. debe de desarrollar una matriz de riesgos para establecer el perfil de los riesgos operativos de la empresa con base en las normas de administración financiera prudencial Basilea II. Lo primero que debe de realizar es identificar cuáles son los riesgos que enfrenta la empresa y al mismo tiempo establecer controles necesarios para cada uno de ellos.

Así el problema por atender es: ¿Cuáles elementos debe considerar Coopelecheros para una adecuada gestión de sus riesgos operativos?

2) Justificación

La necesidad que Coopelecheros R.L. presenta en la actualidad es que la Cooperativa debe de personalizar su perfil de riesgos operativos, ya que estos actúan de manera diferente en cada una de las entidades financieras. Además está obligada hacerlo en virtud del acuerdo SUGEF 2-10 conocida como “Reglamento sobre Administración Integral de Riesgos”. Por esta razón, lo primero que debe de hacer es revisar y personalizar los riesgos que poseen como empresa, posteriormente mediante un proceso interno establecer la probabilidad y el impacto de cada riesgo que haya sido identificado.

Además, una de las partes más críticas del presente proyecto será el de establecer los controles necesarios para los riesgos que se logren identificar en la organización, así como el establecimiento de sus respectivos planes de acción.

3) Objetivos del Trabajo

a. Objetivo General

- Contribuir con la gestión del riesgo en Coopelecheros R.L., por medio del establecimiento de prioridades, la orientación en la asignación de recursos y la sugerencia de acciones cuya implementación reduzca el riesgo operativo de la Cooperativa.

b. Objetivos Específicos

- Identificar los riesgos operativos a los que está expuesta Coopelecheros R.L., según el nivel de criticidad de cada uno de los riesgos.
- Proponer los mecanismos para la gestión de los riesgos operativos identificados en Coopelecheros R.L.
- Asignar responsabilidades relacionadas con la gestión del riesgo y el cumplimiento de normativas de gestión del riesgo operativo en Coopelecheros R.L.

4) Alcance

Desarrollar un Perfil de Riesgos Operativos en Coopelecheros R.L., en donde se identifiquen los riesgos de cada departamento, su respectiva probabilidad, impacto, y criticidad. Además, establecer controles y planes de acción para darle tratamientos a los riesgos con el fin de prevenir o mitigar el impacto que estos tendrían en la empresa.

Cabe mencionar que este trabajo no abarca la evaluación de los controles establecidos para los riesgos operativos, solamente es una propuesta debido a que el tiempo destinado para la elaboración del trabajo no es suficiente para cubrir este apartado.

5) Limitaciones

De acuerdo con los objetivos y el alcance planteados, el presente trabajo no derivó en ninguna limitación relevante.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Este apartado del documento está conformado por una serie de conceptos que fundamentan la base teórica de esta investigación, con la finalidad de que el lector tenga una mayor comprensión acerca de la terminología empleada. La información que presenta el marco teórico se elaboró mediante la revisión y recopilación literaria que tienen relación directa con el tema de la investigación. En **la Figura II.1. Estructura del Marco Teórico** se detalla con mayor énfasis el contenido del mismo.

Los temas desarrollados en este capítulo corresponden de forma general a:

- 1) Administración
- 2) Tipos de riesgos
- 3) Administración Integral de Riesgos
- 4) Riesgos operativos
- 5) Metodología de la investigación

Figura II.1. Estructura del Marco Teórico



Fuente: Elaboración propia.

A continuación cada uno de los temas mencionados se especifican con mayor detalle:

A) ADMINISTRACIÓN

1) Definición

La administración en las empresas es un proceso encargado de orientar la consecución de metas y objetivos; de manera que se planeen, organicen, dirijan y controlen los recursos y actividades de la entidad, en forma eficaz y eficiente. La administración también tiene otros significados como:

- Según Wehrinch, Cannice & Hanan (2008, pág. 4) **la administración** se define como: *“un proceso de diseñar y mantener un ambiente en donde los individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente”*.
- Según Robbins & Decenzo (2002, pág. 5) **la administración** es: *“un proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas”*.
- “La administración es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (Black, Porter & Hitt, 2006).

La administración brinda el éxito a cualquier organismo social, ya que estos dependen directa o indirectamente de ella cuando necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen, dando como resultado una mejora el nivel de productividad de la empresa.

2) Proceso de la Administración

El proceso administrativo conlleva una serie de actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, y materiales, con los que cuenta la empresa. Las funciones de éste proceso son las siguientes:

Planear: para Wehrinch, Cannice & Hanan (2008, pág. 30) la planeación consiste en seleccionar misiones y objetivos, así como acciones para alcanzarlos, lo cual requiere toma de decisiones. La planeación incluye las siguientes etapas: Identificación del problema, Desarrollo de alternativas, Elección de la alternativa más conveniente, y Ejecución del plan.

Organizar: “incluye determinar qué tareas serán llevadas a cabo, cómo se realizarán, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién, y dónde se tomarán las decisiones” (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 7).

Dirigir: según Alegre, Galve & Berné (2000, pág. 42) **la dirección** consiste en *“influir en las personas de la organización, para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y de su unidad funcional. Además, incide sobre el comportamiento humano y opera sobre el manejo de personas y de grupos”*.

Controlar: Controlar es una forma de medir el desempeño de los colaboradores de la organización, con el fin de corregir los errores para alcanzar los objetivos de la empresa. “Es un proceso que consiste en evaluar y retroalimentar, es decir, proveer a la organización de información que le indica como es su desempeño y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa” (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008).

3) Áreas Funcionales

No todas las empresas son iguales y dentro de cada una existen áreas que necesitan ser administradas de forma diferente, ya que las técnicas, las herramientas, las funciones y las actividades son distintas. Las empresas dividen sus actividades en cinco diferentes áreas funcionales, en las cuales la administración representa una gran herramienta, es por esto que según Bernal Torres & Sierra Arango (2008, pág. 40) las áreas funcionales de la administración se clasifican de la siguiente manera:



- **Administración o Gerencia General**, que se refiere a la función gerencial o unidad de dirección de las organizaciones.
- **Administración de Operaciones** (administrar la producción de bienes o servicios).
- **Administración Financiera** (administrar la consecución y el uso de los recursos financieros para las organizaciones).
- **Administración de Desarrollo Humano** (administrar el potencial humano en las organizaciones).
- **Administración Comercial o Mercadeo** (administrar la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes de las organizaciones).

B) RIESGOS

1) Definición del Riesgo

El riesgo se puede concebir como el potencial de pérdidas que existe asociado a una operación productiva, cuando por una u otra razón existe un cambio no planeado en las condiciones definidas como estándares, las cuales garantizan el funcionamiento de un proceso o del sistema productivo. Es la combinación de probabilidad e impacto, incluyendo la percepción de su importancia.

Para entender mejor el concepto de “Riesgo”, a continuación se citan diferentes definiciones defendidas por sus respectivos autores:

“El riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento en los objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando pérdidas” (Estupiñán Gaitán & Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 11).

Para Cooper, Grey, Raymond & Walker (2005, pág. 16) el riesgo es la exposición a las consecuencias de la incertidumbre. En un contexto de proyecto, es la posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto en los objetivos. Incluye la posibilidad de pérdida o ganancia, o la variación de los resultados deseados o previstos, como consecuencia de la incertidumbre asociada a seguir un curso particular de acción.

Por lo tanto, el riesgo puede ser cualitativo o cuantitativo, dependiendo de las variables que se afecten, y cuando éste se define hay que considerar dos elementos importantes:

- **Incetidumbre:** El riesgo trata sobre posibles situaciones futuras, por lo que podrían generarse acciones para reducir la posibilidad de que dichos eventos se concreten o minimizar su impacto.
- **Costo:** El riesgo generalmente se presenta asociado a una pérdida, por ejemplo: la posibilidad de un asalto.

2) Tipos de Riesgos

En la actualidad para las instituciones financieras existen una gran cantidad de riesgos que pueden afectar a la organización, y producirles consecuencias inimaginables sobre el capital y los recursos que éstas manejan, y según Olarte (2006, págs. 347-349) existen estos tipos de riesgos:

a. Riesgo de Contraparte

Es el riesgo en el que la contraparte (con quien negocian) no entregue el valor o título correspondiente a la transacción en la fecha de vencimiento.

b. Riesgo Crediticio

Se presenta cuando las contrapartes que intervienen en un crédito están poco dispuestas o imposibilitadas para cumplir con las obligaciones contractuales.

c. Riesgo Económico

Asociado con la pérdida de la ventaja competitiva debido a movimientos de tipo de cambio.

d. Riesgo de Interés

Riesgo que soporta un inversor de que se produzca una disminución (disminuirá la rentabilidad) o un aumento en el tipo de interés de sus activos o de sus pasivos (el costo financiero se verá incrementado).

e. Riesgo Legal

Cuando la contraparte no tiene la autoridad legal o regulatoria para realizar una transacción.

f. Riesgo de Liquidez

Se refiere a la incapacidad de conseguir obligaciones de flujos de efectivos necesarios, lo cual puede forzar a una liquidación anticipada, transformando en consecuencia las pérdidas en “papel” en pérdidas realizadas. En la contingencia de que la entidad incurra en pérdidas excesivas por la venta de activos y la realización de operaciones con el fin de lograr la liquidez necesaria para poder cumplir con sus obligaciones.

g. Riesgo de Mercado (sistemático o no diversificable)

Se deriva de los cambios en los precios de los activos y los pasivos financieros (o volatilidades) y se mide a través de los cambios en el valor de las posiciones abiertas. Es el riesgo generado por cambios en las condiciones generales del mercado frente a las de la inversión.

h. Riesgo Operacional

Se refiere a las pérdidas potenciales resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano.

i. Riesgo de País

Riesgo que asumen las entidades financieras, las empresas o el estado, por el posible impacto por las operaciones comerciales o préstamos que realizan con el sector público o privado de otro país.

j. Riesgo de Precio

Es la contingencia de pérdidas por variación en los precios de los instrumentos frente a los del mercado.

k. Riesgo de Solvencia

Es la contingencia de pérdida por deterioro de la estructura financiera del emisor o garantía del título y que puede generar disminución en el valor de la inversión o en la capacidad de pago.

l. Riesgo de Tasa de Cambio

Es la contingencia de pérdidas por variaciones inesperadas en las tasas de cambio de las divisas en las cuales la entidad mantiene posiciones. Derivado de las oscilaciones en las paridades de las divisas en las que están instrumentadas las deudas y créditos de una persona natural o jurídica.

m. Riesgo de Transacción

Asociado con la transacción individual denominado en moneda extranjera: importaciones, exportaciones, capital extranjero y préstamos.

Fominaya (2007) toma en cuenta los riesgos anteriores y agrega los siguientes:

n. Riesgo de Negocio

Riesgo de sufrir pérdidas derivadas de la no generación de un volumen suficiente de ingresos que cubra los costos fijos.

o. Riesgo Reputacional

Riesgo de sufrir pérdidas derivadas de una publicidad negativa para la entidad que pueda causar una disminución de la base de clientes, litigios o pérdida de ingresos.

p. Riesgo Estratégico

Riesgo de sufrir pérdidas derivadas de la elección de una estrategia inadecuada para operar en el mercado.

q. Riesgo Financiero

Riesgo asumido por una empresa cuando contrae deudas a largo plazo que pueden afectar a los resultados de la misma. Porción del riesgo total de la entidad por encima del riesgo del negocio, que resulta de la contratación de deudas.

Existen ciertas fuentes posibles de los riesgos financieros que pueden ser:

- Malas prácticas de negocios
- Ciclo económico
- Burbujas inmobiliarias
- Burbujas bursátiles
- Débil supervisión
- Choques inflacionarios
- Desequilibrios fiscales
- Especulación
- Desequilibrios externos



r. Riesgo Institucional

La posibilidad de que un factor, acontecimiento o acción, sea de origen interno o externo, afecte de manera adversa a la organización, área, proyecto o programa y perjudique el logro de sus objetivos.

C) LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

La Gestión o Administración de Riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones.

Existen varias definiciones de La Administración Integral de Riesgos como lo son:

Para Lara (2005, pág. 17) **la administración de riesgos** es un proceso que se basa principalmente en la identificación de riesgos, para su posterior cuantificación y desarrollo de controles, lo cual dará como resultado el establecimiento de límites de tolerancia al riesgo.

“La Administración Integral de Riesgos es utilizada para identificar, medir y priorizar riesgos con el fin de que el mayor esfuerzo sea realizado para definir las áreas auditables de mayor relevancia” (Casas Saavedra, 1998, pág. 4).

Para la SUGEF en su reglamento 2-10, **la Administración Integral de Riesgos** es un proceso por medio del cual una entidad financiera identifica, mide, evalúa, monitorea, controla, mitiga y comunica los distintos tipos de riesgos a los que se encuentra expuesta.

Lo que las empresas hacían para manejar el riesgo en el pasado estaba orientado principalmente a la compra de seguros para cubrir posibles pérdidas. Hoy en día, se sabe que la Gestión Integral de Riesgos es un proceso de análisis de todas las exposiciones al riesgo que enfrenta una compañía y del desarrollo de estrategias empresariales para enfrentarlos. Cabe mencionar que existen técnicas diseñadas para controlar los riesgos, logrando minimizar costos causados por estos en la organización.

Por lo tanto en cada empresa se deberá efectuar un estudio de cómo está funcionando y el tipo de servicio que se debe realizar; el encargado de riesgos deberá utilizar herramientas como Análisis del Entorno Interno y Externo (FODA), Análisis de las 5 fuerzas de Porter, entre otros que le ayuden a obtener un conocimiento más profundo de la organización.

Por otro lado, las actividades de los bancos y de las empresas en general cada día son más inciertas, la globalización agrega incertidumbre y por ende aumenta el nivel de riesgo en que se desarrollan los negocios. No cabe duda que la realidad exige una mayor profesionalización en la gestión del riesgo operativo, pues en estos escenarios, en términos generales:

- Los fallos de sistemas pueden ser catastróficos.
- Los errores y fallas afectan a clientes que exigen calidad, y hoy disponen de medios para hacer notar su voz.
- La probabilidad de ocurrencia de fraude interno y externo y problemas relacionados con la seguridad de los sistemas aumentan.
- Se conocen casos de quiebras atribuidos a causas originadas en deficiencias en la gestión de riesgos operacionales.

En términos específicos:

- Las adquisiciones y fusiones ponen a prueba los sistemas. Deficiencias o fallas de los sistemas en los procesos de fusión, son atribuibles a riesgos operativos.
- En su operación, las entidades económicas utilizan técnicas de cobertura del riesgo, entre ellas, colaterales, derivados de crédito, compensación, titulización o securitización, etc., las que, en su materialización generan riesgos operativos, en especial aquellos derivados de los aspectos legales.

La decisión de gestionar el riesgo operativo implica comprender que un aspecto relevante del proceso es crear una estructura y cultura organizacional, que conceda gran prioridad a la gestión eficaz del riesgo operativo y al cumplimiento de estrictos controles para tratarlos.

Es importante mencionar que la gestión del riesgo operativo resulta más eficaz cuando las entidades financieras se dotan de la estructura organizativa apropiada, así como prestar especial atención al cumplimiento de las normas en general y en especial a las de comportamiento ético en todos los niveles de la organización.

Es relevante que el Consejo Administrativo y la Gerencia doten a la empresa de la estructura organizativa apropiada, proporcionen el marco de políticas que guíe la acción y fomenten una cultura organizativa que inculque la integridad entre todos los empleados a la hora de realizar sus actividades diarias.

1) Políticas y Procesos de Gestión de Riesgos

El mantenimiento de políticas relacionadas con el riesgo operativo, claras, actualizadas, de fácil acceso y conocidas por todo el personal son fundamentales para consolidar una sana Gestión del Riesgo. Hay que destacar la importancia de las políticas y procesos de gestión para identificar, evaluar, vigilar, controlar y mitigar el riesgo operativo.

Es así como políticas de ética de riesgo operativo, seguridad de la información, continuidad de negocios, subcontratación de servicios, de personal, calidad de servicio, control interno, prevención de fraudes y prevención del lavado de activos, aprobadas por el Consejo de Administración, permanentemente actualizadas y sometidas a procesos de comprobación de cumplimiento con sus respectivos reportes, facilitarán la consolidación de la cultura de riesgo.

El apropiado proceso de gestión del riesgo operativo nos indica que es preciso identificar los riesgos, determinar su frecuencia e impacto y decidir acerca de las medidas de mitigación; para aquello se recomienda utilizar como herramienta de aproximación la metodología conocida como mapeo de riesgo, que para Ojeda E. (2010, pág. 3) es un método que contiene cuatro etapas:

- i. Levantamiento y ejecución del mapa de procesos.
- ii. Señalización de los procesos y actividades que, por sus características o concepción, contienen en sí un mayor nivel de riesgo.
- iii. Cuantificación de frecuencia e impacto.
- iv. Toma de decisiones frente a los hallazgos.

Este mapeo, necesariamente debe ser liderado por los que más conocen los procesos de negocio, riesgos y controles existentes, que son el personal de las áreas de negocios y apoyo operacional del producto o negocio que se analiza, pero permanentemente deben ser asistidos por el personal la Unidad de Riesgos.

Considerando la diversidad de riesgos que se identifican y la necesidad de orientar el control y proceso de decisión gerencial hacia los aspectos de mayor relevancia para el logro de los objetivos institucionales, es necesario orientar la atención sobre aquellos riesgos que amenazan la continuidad de la empresa. Para esto, es esencial previamente definir los factores críticos de éxito, que son aquellos que, debidamente monitoreados y controlados, entregarán garantías para el logro de los objetivos.

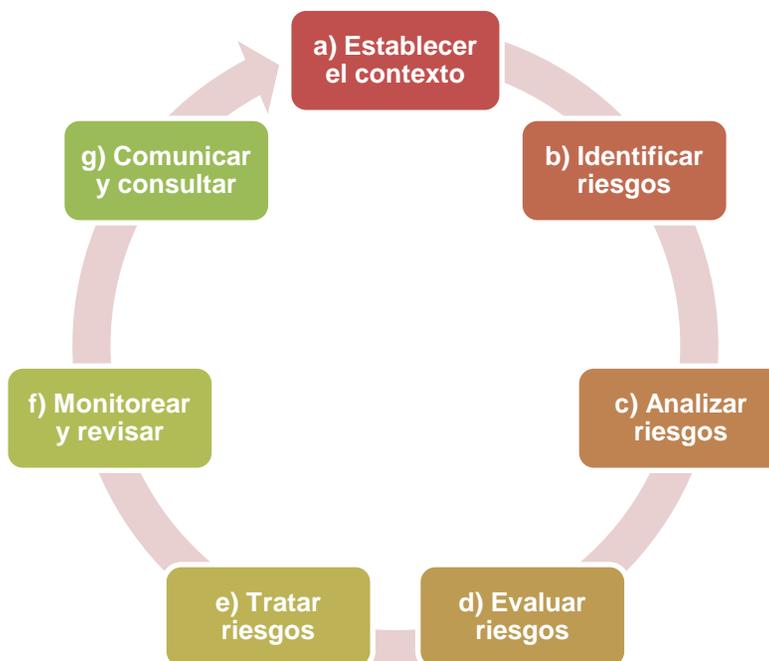
Hay que considerar que el control es una actividad inserta en los procesos con la finalidad de disminuir la probabilidad de ocurrencia de errores e irregularidades, y los factores críticos son los elementos esenciales para el éxito, insertos en los procesos y que demandan un continuo seguimiento.

Las múltiples tareas que exigen una adecuada gestión de riesgo operativo, así como, las diferentes iniciativas que existen en la institución para mitigar señalan que, para facilitar los procesos de identificación, medición, monitoreo y mitigación del riesgo, es necesario utilizar metodologías que están probadas en instituciones líderes y entregan garantía de éxito y disminución de los costos involucrados en estos procesos.

2) Etapas del Proceso Integral de Riesgos

Para Estupiñán Gaitán & Estupiñán Gaitán (2006) los elementos del proceso integral de Riesgos se pueden observar en la siguiente figura:

Figura II.2. Etapas del Proceso Integral de Riesgos



Fuente: Elaboración propia.

a. Establecer el Contexto

La Administración Integral de Riesgos es una ciencia muy compleja, es por esto que se debe de empezar el proceso mediante la realización del estudio del contexto (estratégico, organizacional, de Administración Integral de Riesgos, desarrollar criterios de evaluación de riesgos y definir la estructura del análisis).

b. Identificar Riesgos

En este proceso se deben seleccionar los riesgos en función de una o varias áreas de impacto posibles en la organización, por tal motivo el personal en cargo de realizar este proceso, debe asegurarse de poder identificar adecuadamente la más amplia gama de riesgos que existen en la empresa, ya que los riesgos que se omitan en este paso no pueden ser analizadas y tratados en las etapas subsiguientes.

Herramientas y técnicas para la identificación de riesgos

Para Cooper, Grey, Raymond & Walker (2005, pág. 49) las posibles técnicas utilizadas para la identificación de riesgos se pueden observar en la siguiente figura:

Figura II.3. Herramientas y técnicas para identificar riesgos

<p>Lluvia de ideas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es una técnica muy útil para la identificación inicial de un amplio rango de temas. Es un sistema interactivo, y su éxito depende de la experiencia y las habilidades presentes en el grupo de trabajo y de conocimientos del facilitador.
<p>Listas de verificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son rápidas de usar, y proporcionan guías útiles para las zonas en las que la organización tiene una amplia experiencia.
<p>Entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una entrevista es un diálogo en el que la persona (entrevistador), hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos y su forma de actuar.
<p>Encuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio.
<p>Cuestionarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cuestionario es un formulario que contiene las preguntas o variables de la investigación y en el que se registran las respuestas de los encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

Las personas que vayan a participar de la identificación de riesgos deben estar dotadas de una especial sensibilidad para la detección de los mismos, apoyándose en diversas fuentes de información que existan relacionadas con cada riesgo: documentación interna de la organización, relación con otras administraciones u organizaciones, e inspecciones de riesgos. Después de que se cuente con una lista de eventos, es necesario considerar causas y escenarios posibles, sin que se omitan las causas significativas.

Según Cooper, Grey, Raymond & Walker (2005, pág. 49) *“la información válida es importante en la identificación de riesgos y en la comprensión de la probabilidad y el impacto de cada riesgo. Además, es necesario tener acceso a las fuentes de información en cualquier momento en que se requiera”*.

Aunque no siempre es posible tener la mejor información, debe ser lo más relevante, completa, precisa y oportuna. Esto significa que es fundamental contar con especialistas y personal con experiencia en relación con la Gestión de Riesgos.

Proceso para la identificación de los riesgos

Lo primero que se debe de realizar para identificar los tipos de riesgo y el perfil inicial del mismo en una área específica, es utilizar algún tipo de técnica que se adecue a las características de la organización y de esta forma cuantificar el riesgo de una manera cualitativa.

Para establecer las matrices de riesgos y sus posibles controles se debe de tomar en cuenta tres aspectos que son: *la probabilidad de ocurrencia del riesgo, el impacto ante la ocurrencia de los riesgos y el nivel de criticidad de los mismos*.

Frecuencia del riesgo:

Según Palma Rodríguez (2009, pág. 9) **la frecuencia** de un riesgo es: *“la probabilidad de que el riesgo se materialice, suponiendo que no estén establecidos los controles o la mitigación”*.

Impacto ante la ocurrencia del riesgo:

Para Palma Rodríguez (2009, pág. 9) **el impacto** es la consecuencia potencial del suceso; es decir en caso de materializarse el riesgo, cuál es la huella en términos monetarios, o bien, cuál es el efecto directo o indirecto sobre los accionistas o acciones de una empresa, etc.

Nivel de criticidad del riesgo:

La criticidad involucra combinar el nivel de ocurrencia detectado durante el proceso de análisis con la valoración de impacto de los riesgos establecidos previamente. Esta se obtiene mediante la combinación de los dos valores (probabilidad e impacto), es aquí donde se decide si el riesgo es extremo, alto, moderado o bajo. En la siguiente figura se pueden observar las diferentes combinaciones que se pueden obtener entre probabilidad e impacto de los riesgos:

Figura II.4. Criticidad del riesgo

Probabilidad	Impacto				
	Crítico (5)	Significativo (4)	Moderado (3)	Bajo (2)	Insignificante (1)
Casi cierta (5)	55	54	53	52	51
Probable (4)	45	44	43	42	41
Posible (3)	35	34	33	32	31
Poco probable (2)	25	24	23	22	21
Remota (1)	15	14	13	12	11

Criticidad	Extremo	Alto	Moderado	Bajo
Rango	55-54-53-45 44-35-34-25	52-43-42 33-24-15	51-41-32 23-14-13	31-22-21 12-11

Fuente: Elaboración propia, basada en Waters (2007, pág. 140).

c. Analizar los Riesgos

Para Grey, Raymond & Walker (2005, pág. 57) en la etapa de análisis del riesgo se debe de asignar una clasificación de prioridad de los riesgos que ya se han identificado, teniendo en cuenta las actividades existentes, procesos o planes que funcionen para reducir o controlar el riesgo.

Se pueden utilizar varias formas de análisis que van desde simples métodos cualitativos hasta los enfoques más cuantitativos avanzados, los cuales se describen a continuación según Elvia Ojeda (2007, pág. 13):

- **El análisis cualitativo:** se basa en escalas nominales o descriptivas para describir las probabilidades y las consecuencias del riesgo.
- **El análisis cuantitativo:** utiliza escalas numéricas relacionadas con probabilidades y consecuencias, en lugar de escalas descriptivas.

Esta etapa permite que las organizaciones puedan conocer cuáles son los riesgos que presentan mayor prioridad en cada una de las áreas de la organización, y de esta manera se puedan tomar las medidas necesarias para posteriormente evaluar cada riesgo en función de su criticidad.

d. Evaluación del Riesgo

Una vez que se han analizado los riesgos se debe de evaluar cada uno y así decidir por medio de un ranking de riesgos cuáles son los más extremos, los que representan grandes pérdidas para la organización y cuáles no tienen mayores consecuencias.

El paso de la evaluación compara las prioridades del riesgo a partir del análisis inicial en contra de todos los otros riesgos conocidos. Cualquier riesgo al que se le ha concedido una muy alta o baja calificación se puede ajustar en esta etapa, el resultado es una lista de riesgos con un orden de acuerdo a las prioridades de la organización.

“Para cada riesgo, el nombre del responsable en el desarrollo de alternativas debe ser establecido, esto con la finalidad de que todos los riesgos sean administrados, y así especificar a quien le corresponde cada tarea en el tratamiento del riesgo que le ha sido delegada” (Cooper, Grey, Raymond & Walker, 2005).

Riesgo inherente

Para Cooper, Grey, Raymond & Walker (2005, pág. 67), el riesgo inherente es el nivel que existiría si los controles no funcionaron como estaba previsto. Esto proporciona una indicación de la importancia de los controles existentes y un puntero a aquellas áreas donde el control de vigilancia puede ser importante.

Riesgo residual

Es el riesgo resultante de la aplicación de contramedidas y, por tanto, constituye el riesgo a asumir, con el cual se deben de tomar una serie de decisiones en la etapa de tratamiento del riesgo.

e. Tratar el Riesgo

Una vez que se identifican los riesgos en una organización, se debe tomar la decisión de aceptar o no los riesgos. Sin embargo para poder realizar algún plan acción, se deben valorar muy detenidamente los controles existentes en cada una de las áreas en las cuales se presentan los riesgos (si es que los hay).

El tratamiento de los riesgos es tan importante como la adecuada identificación de los mismos, ya que si no se toman las decisiones más acordes con cada uno de estos, pueden producir grandes pérdidas para la organización en un futuro no muy lejano. Dentro de las medidas o estrategias de gestión de riesgos están las que se muestran en **la Figura II.5.**

Figura II.5. Estrategias de gestión de riesgos



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detalla con mayor profundidad cada una de estas estrategias:

Evitar los riesgos

Las estrategias de prevención de riesgos están dirigidas para eliminar el riesgo o reducir la probabilidad sustancial de su ocurrencia. El objetivo de esta estrategia es básicamente tratar de disminuir al máximo los costos o consecuencias negativas, que se puedan presentar en la organización producto de una mala administración de los riesgos existentes. Entre los ejemplos de prevención de riesgos según Grey, Raymond & Walker (2005, pág. 86) están:

- Una planificación más detallada;
- La selección de métodos alternativos;
- La mejora de los diseños de ingeniería de sistemas informáticos;
- Mantenimiento preventivo;
- Procesos formales y procedimientos para asegurar la calidad;
- Inspecciones y auditorías periódicas;
- Formación y perfeccionamiento profesional.

Mitigar los riesgos

Para Cooper, Grey, Raymond & Walker (2005, pág. 87), la mitigación del impacto de los riesgos se dirige a reducir al mínimo las consecuencias de estos. Algunos riesgos, tales como los relacionados con las variaciones económicas o condiciones climáticas extremas, no se pueden evitar, y la probabilidad de que otros riesgos surjan se puede reducir mediante estrategias de prevención de riesgos, pero los riesgos pueden ocurrir todavía.

En estos casos, la gestión de riesgos debe ser dirigida a hacer frente a sus impactos, y asegurar que las consecuencias adversas para la organización se reduzcan al máximo. Dentro de las acciones que se pueden tomar para mitigar los riesgos están:

- Planes de contingencia;
- Ingeniería y las barreras estructurales;
- Separación o reubicación de una actividad y personas;
- Aseguramiento de la calidad;
- Términos y condiciones del contrato;
- Auditorías regulares y controles para detectar las infracciones de cumplimiento o de seguridad de la información;
- Gestión de crisis y planes de cobertura de desastres.

Compartir los riesgos

Algunos riesgos pueden ser transferidos, en parte, de la organización a un tercero, por lo que la otra parte asume las consecuencias iniciales si el riesgo se presenta. Compartir el riesgo con la otra parte, por lo general supone un costo para la organización, sin embargo un principio general de gestión de riesgos es que los riesgos deben ser responsabilidad de aquellos que mejor pueden controlarlos y gestionarlos.

Aceptar los riesgos

“A veces, los riesgos no se pueden evitar o ser transferidos, ya que el costo de hacerlo sería muy alto, en estas circunstancias, la organización debe mantener los riesgos, es decir aceptarlos. Sin embargo, la prevención de riesgos y medidas de mitigación de impactos y el monitoreo son usualmente recomendadas, al menos en forma de esquema” (Cooper, Grey, Raymond & Walker, 2005).

Como la mayoría de empresas en el sector privado saben que deshacerse de todos los riesgos rara vez es posible, y en todo caso, a menudo cuesta mucho trabajo y esfuerzo, en estas instancias, las empresas pueden llegar a ser conservadores de riesgos como una parte integral de conducir su negocio, y cosechar los beneficios asociados. En algunas ocasiones, las organizaciones pueden desear mantener conscientemente un riesgo significativo, particularmente en el que tengan la experiencia adecuada para su gestión.

f. Monitorear y Revisar

En esta etapa se debe de monitorear y evaluar el desempeño del sistema de administración de riesgos y los cambios que podrían afectarlo.

g. Comunicar y Consultar

La “Comunicación - Consulta” se considera en cada etapa del proceso de Administración Integral de Riesgos, ya que es idóneo que se mantenga una comunicación efectiva tanto interna como externa para asegurar la buena marcha de los planes a seguir.

3) Sistemas Comunes de Gestión de Riesgos

La administración de riesgos en un marco amplio implica que las estrategias, procesos, personas, tecnología y conocimiento están alineados para manejar toda la incertidumbre que una organización enfrenta.

Es por esta razón que una empresa debe de contar con sistemas comunes de gestión, que desarrollen las normas internas, el método para la evaluación, y el control de los riesgos, estos representan una cultura común en la gestión de los negocios, en donde se comparte el conocimiento acumulado y se fijan criterios y pautas de actuación.

a. **Objetivos**

- Identificar posibles riesgos, que aunque están asociados a todo negocio, deben intentar ser atenuados y tomar conciencia de los mismos.
- Optimizar la gestión diaria, aplicando procedimientos tendentes a la eficiencia financiera, reducción de gastos, homogenización y compatibilidad de sistemas de información y gestión.
- Fomentar la sinergia y creación de valor de los distintos grupos de negocio trabajando en un entorno colaborador.
- Reforzar la identidad corporativa, respetando todas las Gerencias, y sus valores compartidos.
- Alcanzar el crecimiento a través del desarrollo estratégico que busque la innovación y nuevas opciones a mediano y largo plazo.

b. **Criterios complementarios para evaluar el impacto de los riesgos inherentes**

- **Impacto estratégico:** impacto de distinta intensidad sobre los objetivos estratégicos de la institución, sus servicios o en la imagen pública de la organización.
- **Impacto regulatorio:** incumplimiento de leyes, reglamentos y otra normativa, con algún grado de consecuencia, que puede o no ser rectificada.
- **Impacto en la ejecución:** tiempo estimado en la ejecución de proyectos internos de mejoramiento, medido en términos de meses o semanas.

- **Impacto asociado a la posible pérdida de recursos humanos:** cuando se estima que el evento de pérdida pueda tener consecuencias en materia de salida de personal clave.

c. **Criterios complementarios para evaluar los controles**

- Evaluar los beneficios del control en términos de reducción, transferencia o control de riesgos versus su costo, en términos financieros, materiales, humanos y de resultados operativos.
- Tomar como punto de partida el resultado del examen de los objetivos funcionales del área, de sus procesos y procedimientos, para estar en mejor posición de juzgar la calidad, eficiencia y suficiencia de los controles, su necesidad y su alineamiento con los objetivos institucionales y de las áreas o procesos.
- Realizar las actividades de identificación y análisis de los controles con la mayor participación posible de los involucrados, tomando en cuenta la opinión de la jefatura de área, del encargado de riesgo operativo y los funcionarios que realizan las principales actividades, los cuales deben validar los resultados de la evaluación.
- Propiciar que los funcionarios del gestor principal de riesgos, en su función asesora, realicen observaciones y consideraciones objetivas durante el proceso de análisis y evaluación, lo cual se puede basar en su experiencia y en las situaciones observadas o constatadas en la propia área de estudio o en áreas o procesos similares.
- Considerar la experiencia previa (preferiblemente, si existe una base de datos), sobre la materialización de riesgos, su magnitud y frecuencia. Así como la disponibilidad de estudios realizados por la Auditoría Interna u otra instancia de fiscalización y control.

D) RIESGOS OPERATIVOS

El riesgo operativo es al mismo tiempo la más antigua y nueva amenaza que enfrentan las instituciones financieras, por ésta razón siempre han tenido que protegerse de los peligros claves para sus operaciones, tales como robo o el fraude.

El Comité de Basilea define al riesgo operacional como el riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas, o bien, aquellas que sean producto de eventos externos.

Sin embargo, hasta hace poco, la gestión de estas amenazas se centraron en las técnicas prácticas para minimizar la probabilidad de pérdidas en las instituciones, ya fuera mediante el establecimiento de un guardia de seguridad en la puerta, o contratar servicios de auditoría interna independientes, todo esto con la finalidad de disminuir las amenazas con las que se encuentran estas empresas.

Dentro de los tipos más importantes de riesgos operacionales están: las fallas en los controles internos (fraude interno y externo), prácticas laborales inadecuadas, errores humanos o atribuibles a los sistemas tecnológicos o a eventos externos.

Tales fallas pueden tener impactos económicos financieros por errores, fraudes, incapacidad para responder de manera pronta o hacer que los intereses de las entidades se vean comprometidos de alguna otra manera; por ejemplo, por funcionarios que otorgan préstamos u otros empleados que abusan de su autoridad o realizan negocios de manera no ética o riesgosa.

El riesgo operativo también incluye fraudes, en los que no solo existe la posibilidad de un error humano, sino también la intencionalidad. Los fraudes se pueden dividir en dos tipos:

- **Fraude externo:** son las pérdidas en las que se incurre por actos de terceros con la intención de defraudar, malversar fondos o evadir la ley.

- **Fraude Interno:** existen varios tipos dentro de los que se pueden mencionar; actividades no autorizadas, hurto y fraude.

Los errores humanos y las fallas en los procesos o en los sistemas de información han provocado que exista la necesidad de enfrentar este tipo de riesgos de una manera sistematizada, cuando esto no ocurre la entidad está a punto de fracasar.

1) Tipos de Riesgos Operativos

a. Riesgo Contable

Las transacciones financieras deben ser registradas, almacenadas y contabilizadas en un soporte documental preciso, con normas y procedimientos de administración y control. Cualquier discrepancia entre lo que “**debe ser**” y lo que “**realmente es**”, produce la materialización de un riesgo operativo.

Figura II.6. Posibles fuentes del Riesgo Contable



Fuente: Elaboración propia.

b. Riesgo Administrativo

Resulta de todos aquellos factores que pudiesen haber tenido un impacto adverso en la realización y óptimo procesamiento de las transacciones de la entidad.

Figura II.7. Consecuencias del Riesgo Administrativo



Fuente: Elaboración propia.

c. Riesgo Normativo

Riesgo que resulta de todos aquellos factores que pudiesen afectar la seguridad de los objetivos atribuidos a las unidades funcionales, legal, fiscal y de cumplimiento.

Tabla II.1. Riesgos Normativos

Riesgo	Descripción
Riesgo de cumplimiento	Representa la no observancia de requerimientos regulatorios aplicables a la entidad en el contexto de sus actividades.
Riesgo legal	Es el riesgo contractual que surge cuando la entidad no está en posición de organizar y presentar contractualmente los derechos de las partes involucradas en un contrato. Este tipo de riesgo se presenta por la posibilidad de que existan errores en la formulación de los contratos, se puede considerar una modalidad de riesgo operativo. Pero también se presenta por una interpretación de los contratos diferente a la esperada, e incluye los posibles incumplimientos de regulaciones legales y el riesgo legal originado por conflictos de intereses.
Riesgo fiscal	Representa el riesgo que surge de la no observancia de requerimientos regulatorios o legales ligados a aspectos fiscales aplicables a la entidad en el contexto de sus actividades de negocios. Es también el riesgo contractual que es inherente a cualquier contrato fiscal en el que la entidad forme parte.

Fuente: Elaboración propia.

d. Riesgos de Sistemas Informáticos

Resulta de todos aquellos eventos que pudiesen afectar la seguridad de la Unidad Funcional de la Tecnología de Información. Las posibles causas que producen el riesgo de sistemas informáticos son los siguientes:

Disfunción de la organización y planeamiento: es el riesgo de que el sistema TI no contribuya al logro de los objetivos de la actividad, y de que los objetivos estratégicos no sean realizados como resultado de una falta de planeación, comunicación y gestión desde diferentes perspectivas. Además de la no implementación de una apropiada organización e infraestructura.

Inapropiado desarrollo de sistemas de TI: es el riesgo que la estrategia del sistema TI no sea alcanzado, que las soluciones no sean identificadas, desarrolladas o compradas, así como instaladas e integradas a los procesos de negocios. Así como también, que la evolución y el mantenimiento del existente sistema TI no estén incluidos en los desarrollos de los sistemas de información.

Es por esta razón que para el adecuado uso de los sistemas de información en la organización se deben de tener en cuenta: el proceso de desarrollo y la selección de los sistemas de información, así como la selección de sistemas de soluciones TI, la adquisición y mantenimiento de aplicaciones de infraestructura TI.

Disfunción en la producción de sistemas TI: Riesgo de fallas en la proveeduría de servicios requeridos, desde operaciones tradicionales hasta funciones de seguridad y entrenamiento.

Fallas en la vigilancia y control: Riesgo de que no todo el proceso de TI sea regularmente analizado, en términos de calidad y cumplimiento de controles requeridos. Riesgo que vigilancias y controles no son ejercidos con respecto a la gestión de controles de los procesos de la organización.

Las medidas que se pueden tomar para tratar de disminuir este riesgo es optar por una mayor vigilancia del proceso de TI, realizar reportes gerenciales y monitoreos de indicadores métricos, así como la autorización de accesos para la instalación y mantenimiento de los sistemas.

e. Riesgos de Recursos Humanos

Resulta de todos aquellos factores ligados a la gestión del recurso humano que podrían reflejarse en individuales o colectivas insatisfacciones, o en un inapropiado número del staff o en sus competencias profesionales.

Los riesgos de recursos humanos generalmente se presentan por los siguientes aspectos:

Fallas en la contratación de colaboradores o en el desarrollo de sus carreras individuales:

Riesgo que la entidad no tenga acceso a las competencias que necesita. En este caso se deben de tomar medidas que ayuden a prevenir estas fallas antes de que ocurran, por medio de un adecuado proceso de gestión de carreras individuales en donde se tome en cuenta: el reclutamiento, bienvenida y plan de integración para los nuevos empleados, evaluación profesional, desarrollo de competencias y movilidad.

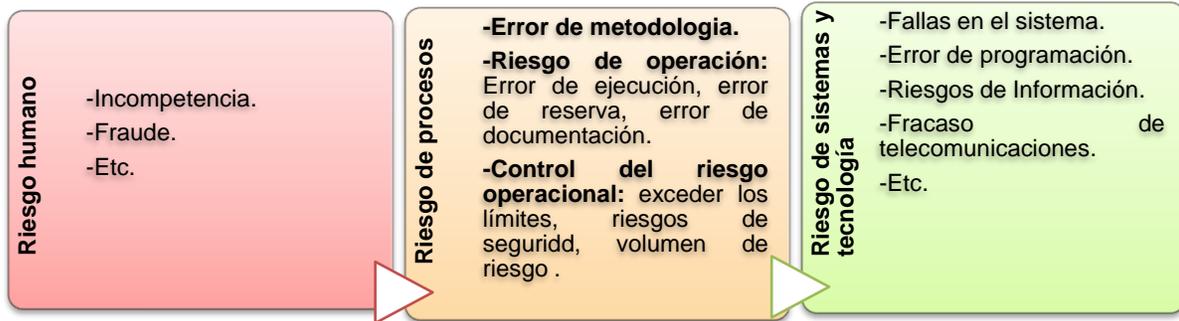
Fallas en la gestión del personal: Riesgo en que el nivel de colaboradores es inapropiado para satisfacer las necesidades de la entidad. Para evitar estas fallas se debe de tomar en cuenta:

- **Recurso Humano:** Staff apropiado, Competencia y conocimientos adecuados, Procedimiento para recurrir a personal externo.
- **Apropiadas competencias y número de empleados:** Consistencia entre estudios y posición individual, Entrenamiento y desarrollo de competencias.
- **Disfunción en prácticas laborales y seguridad física de los sitios de trabajo:** Compensación, Beneficios, Reglas de salud y seguridad, Discriminación de cualquier tipo.

Fallas en la gestión de relación con el personal: Se presentan producto de las deficiencias en la creación de condiciones para el diálogo positivo con los colaboradores. Para evitar estas fallas se debe de tomar en cuenta el ambiente de trabajo, y el sentido de pertenencia de los trabajadores (valores y principios) los cuales son parte primordial para el buen funcionamiento de una organización sin importar la actividad a la que se dirija.

Según Crouhy, Galy & Mark (2006, pág. 342) los tipos de riesgos operacionales se presentan en la siguiente figura:

Figura II.8. Tipos de Riesgos Operacionales



Fuente: Elaboración propia, basada en Crouhy, Galai & Mark (2006, pág. 342).

2) Fuentes del Riesgo Operativo

Para Rodríguez (2005, pág. 6) cuando se analiza el riesgo operativo, no solo se trata de mediciones estadísticas de distintas distribuciones de pérdidas, es decir, de análisis de datos históricos, sino también del estudio de posibles escenarios. Lo que se debe de hacer es incluir el uso de datos internos, datos externos relevantes, análisis de escenarios y sistemas de control interno.

En la gestión del riesgo operativo es necesaria la inclusión del juicio del experto, el cual también organiza por prioridades las actividades para la mejora, debido a las diversas fuentes y situaciones en las que se encuentra el riesgo.

Según Rodríguez (2005, pág. 6) existen cuatro fuentes del riesgo operativo que son:

a. Procesos Internos

Posibilidad de pérdidas financieras relacionadas con el diseño inapropiado de los procesos críticos, o con políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes dentro de la empresa, que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos.

En tal sentido, podrán considerarse entre otros, los riesgos asociados a las fallas en los modelos utilizados, los errores en las transacciones, la evaluación inadecuada de contratos o de la complejidad de productos, operaciones y servicios, los errores en la información contable, la inadecuada compensación, liquidación o pago, la insuficiencia de recursos para el volumen de operaciones, la inadecuada documentación de transacciones, así como el incumplimiento de plazos y presupuestos planeados.

b. Personas

Posibilidad de pérdidas financieras asociadas con negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros factores. Se puede también incluir pérdidas asociadas con insuficiencia de personal o personal con destrezas inadecuadas, entrenamiento y capacitación inadecuada y/o prácticas débiles de contratación.

c. Tecnología de Información

Posibilidad de pérdidas financieras derivadas del uso de inadecuados sistemas de información y tecnologías relacionadas, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y servicios que realiza la institución al atender contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad y oportunidad de la información.

Las instituciones pueden considerar incluir en esta área, los riesgos derivados a fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas TI, a errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y su compatibilidad e integración, problemas de calidad de información, inadecuada inversión en tecnología y fallas para alinear la TI con los objetivos de negocio, entre otros aspectos. Otros riesgos incluyen la falla o interrupción de los sistemas, la recuperación inadecuada de desastres y/o la continuidad de los planes de negocio.

d. Eventos Externos

Posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información. Entre otros factores, se podrán tomar en consideración los riesgos que implican las contingencias legales, las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios críticos provistos por terceros. Otros riesgos asociados con eventos externos incluyen: el rápido paso de cambio en las leyes, regulaciones o guías, así como el riesgo político o del país.

Figura II.9. Fuentes de Riesgos Operativos



Fuente: Elaboración propia.

3) Elementos para manejar el Riesgo Operativo

El sector financiero se caracteriza por estar inserto en un entorno volátil y de alto nivel de cambio. Las entidades financieras deben tratar de canalizar sus recursos, tanto humanos como materiales, con el fin de implementar un adecuado marco de Gestión del Riesgo Operacional.

Para facilitar su prioridad, los planes de acción definidos para “atacar” las causas de pérdidas operacionales deberán estar acompañados de un análisis costo/beneficio de su implementación.

En la búsqueda por manejar los riesgos operativos que se presentan en las organizaciones, existen 8 elementos que se deben de tomar en cuenta según Crouhy, Galai & Mark (2006, pág. 345):

Figura II.10. Elementos para manejar el Riesgo Operativo



Fuente: Elaboración propia.



El primer elemento que se debe de tomar en cuenta es el **desarrollo de políticas** bien definidas de riesgo operacional, ya que las instituciones financieras u otras organizaciones deben de establecer directrices claras para las prácticas que controlen o reduzcan el riesgo operativo.

Posteriormente se debe de establecer un lenguaje común en las organizaciones para poder **identificar los riesgos**. Por ejemplo, el término **riesgo de las personas** podría deberse a la falta de personal calificado, **los riesgos del proceso** incluyen errores de ejecución, **el riesgo de la tecnología** se refiere a fallas de sistemas, etc. Este idioma común se puede utilizar durante autoevaluaciones cualitativas ejecutadas por la gestión empresarial o la evaluación estadística.

El tercer elemento es el **desarrollo de mapas de procesos** para cada negocio. Por ejemplo, un agente de riesgos podría realizar una descripción de cada uno de los negocios que existen en la empresa para así crear un completo "catálogo de riesgos operativos". Este catálogo clasifica y define los diferentes riesgos operativos derivados de cada unidad de organización en términos de personas, procesos, sistemas y los riesgos de la tecnología. Se podría incluir también el análisis de los productos y servicios que ofrece cada unidad organizativa y las acciones que las empresas tienen que tomar para gestionar el riesgo operativo.

Como cuarto elemento se encuentra **la metodología de medición** que utilizan las organizaciones para poder cuantificar sus riesgos, y se basa en el desarrollo de un conjunto de indicadores comprensibles de riesgos operacionales.

El quinto elemento es decidir **cómo manejar los riesgos operacionales encontrados** y adoptar las medidas adecuadas para cubrirlos. Las entidades deben de tomar en cuenta la relación costo-beneficio y las compensaciones del seguro contra un riesgo determinado (esto relacionado con riesgos operativos en los que se pueden contratar seguros).

El sexto elemento es decidir *cómo informar de los riesgos encontrados*. Las empresas en este caso financieras, tendrán que decidir el número de riesgos operacionales que son los más útiles para la alta gerencia. Además de contar con sistemas apropiados para proporcionar informes a los Comités pertinentes.

El penúltimo elemento es *el desarrollo de herramientas para el análisis de riesgos y los procedimientos* para que estas puedan ser implementadas. Las entidades económicas deberán desarrollar las medidas adecuadas para la exposición de pérdida de datos internos, los análisis de escenarios, y un profundo conocimiento de los factores de riesgo claves en sus líneas de negocio.

Por último, el octavo elemento es garantizar *la atribución adecuada de capital* para tratar cada de riesgo operacional que se encuentre en cada uno de los negocios de la entidad financiera.

E) METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1) Investigación

La investigación ha permitido a lo largo de los años realizar grandes descubrimientos que han cambiado de manera radical el estilo de vida de los seres humanos alrededor del mundo, y ésta práctica se ha extendido a todas las ciencias existentes permitiendo así realizar modificaciones según los cambios que se producen en el entorno.

Para Alonso Herrero (2003, pág. 76) la metodología garantiza la validez lógica de los procedimientos empleados en la investigación empírica. Dicho término está compuesto del vocablo método y el sustantivo griego logos que significa juicio, estudio. Ésta palabra se puede definir como la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación.



Podemos decir que la investigación científica se define como la serie de pasos que conducen a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas.

2) Problema de Investigación

El primer paso para realizar una investigación es plantear el problema, ya que este es la base para establecer la metodología que se debe seguir para encontrar la solución o la respuesta. Según Namakforoosh (2005, pág. 62) el problema consta de dos partes: **“el título del problema, que es la presentación racional de lo que se investigará (debe presentar una idea clara y precisa); y el planteamiento del problema, que establece la dirección del estudio para lograr ciertos objetivos”**.

3) Determinar los objetivos de la Investigación

“Los objetivos de la investigación señalan los elementos del marco conceptual que se debe investigar” (Namakforoosh, 2005, pág. 15). Los objetivos especifican qué es lo que se espera alcanzar con la investigación y se dividen en objetivos generales y específicos.

4) Enfoques de la Investigación

Debido a que no todos los problemas que se van a investigar presentan las mismas características, la metodología que se utilizará para desarrollar cada investigación tampoco será la misma, por esta razón se han definido dos tipos de enfoques: cuantitativo y cualitativo.

a. Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2007, pág. 5).

Las **hipótesis** “son respuestas tentativas a los problemas de investigación” (Namakforoosh, 2005, pág. 70). Este enfoque es muy utilizado ya que se caracteriza por ser lo más objetivo posible; además se fundamenta en datos numéricos para comprobar su veracidad.

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2007, pág. 5) el investigador realiza los siguientes pasos en el enfoque cuantitativo:

Figura II.11. Pasos del Enfoque Cuantitativo



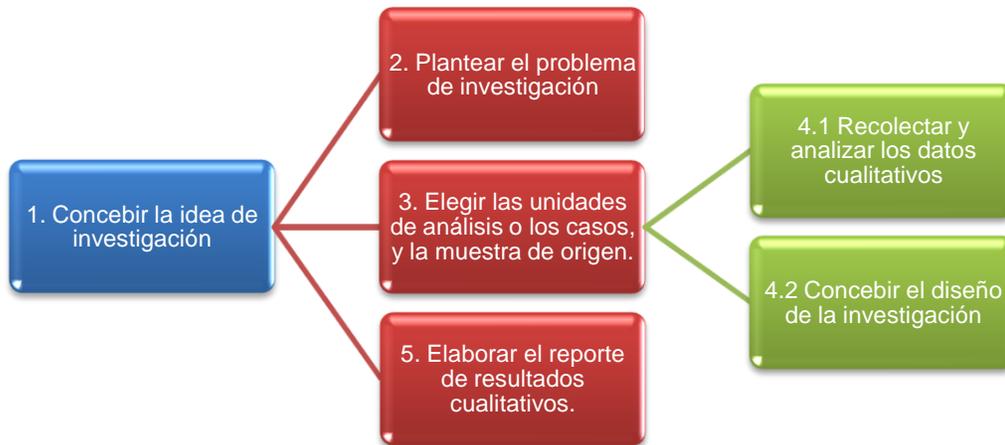
Fuente Elaboración propia, basada en Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, (2007).

b. Enfoque Cualitativo

Según Hernández, Fernández & Baptista **el enfoque cualitativo** (2007, pág. 8) “*utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación*”.

En este tipo de estudios no se prueban hipótesis y no se utilizan datos numéricos, por lo cual el análisis no es estadístico. Además el estudio cualitativo por sus características no pretende generalizar los resultados ya que se basa en interpretaciones. En la **Figura II.12** se puede observar el proceso del enfoque cualitativo.

Figura II.12. Proceso del Enfoque Cualitativo



Fuente: Elaboración propia, basada en Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2007).

5) Alcance de la Investigación

Existen cuatro alcances del proceso de investigación que son los siguientes: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo; y cada uno tiene sus objetivos y su razón de ser.

Dentro de los alcances de la investigación se encuentran dos de los más utilizados que son:

a. Estudios Exploratorios

“Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2007, pág. 100). Es por esta razón que este tipo de estudios se emplean cuando un tema es desconocido por el investigador y cuando no se ha encontrado literatura referente al fenómeno.

b. Estudios Descriptivos

Este tipo de estudios es muy utilizado, ya que permite recolectar información sobre un fenómeno y medirla, para de esta manera poder describir lo que se está investigando. Además, “buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, y describe tendencias de un grupo o población” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2007).

6) Diseño de la Investigación

Según Hernández, Fernández & Baptista (2007, pág. 208) **el diseño** “es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener información que se requiere en una investigación”.

El diseño de investigación se divide en dos tipos: experimentales y no experimentales. Debido a que en este trabajo el tipo de investigación que se va a realizar es no experimental, solamente se mencionará éste tipo.

Según Heinemann (2003, pág. 171) **los diseños no experimentales** “se realizan sin la manipulación de variables y los fenómenos solamente se observan en su ambiente natural para después analizarlos”.

Es importante mencionar que los diseños no experimentales se clasifican en:

a. Diseños Transeccionales (transversales)

Los diseños de investigación transeccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Para García Sánchez (2008, pág. 169) este tipo de diseños tienen como objetivos describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento específico.

b. Diseños Longitudinales (evolutivos)

Según García (2008, pág. 169) estos estudios *“miden la evolución de un conjunto de variables para un periodo de tiempo determinado, de manera que nos ofrecen su evolución”*. Es decir, este tipo de diseños buscan analizar los cambios a través del tiempo de un suceso específico.

7) Muestra

Para Hernández, Fernández & Baptista (2007, pág. 240) la muestra es un subgrupo de la población. Muchas veces es muy difícil estudiar una población completa debido a limitaciones de tiempo y recursos, por lo tanto la muestra trata de representar las características de la población para de cierta manera poder generalizar los resultados.

Existen dos tipos de muestras: probabilísticas y no probabilísticas, sin embargo para el desarrollo de este trabajo se definen las no probabilísticas debido a las características de la investigación:

a. Muestras no probabilísticas

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2007, pág. 241) **las muestras no probabilísticas** *“son un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación”*. Además este tipo de muestras se caracterizan por ser seleccionadas por una persona o grupo de personas de acuerdo a ciertos criterios de la investigación.

8) Técnicas de recolección de datos

Posteriormente a la selección de la muestra se debe escoger la técnica o técnicas que se utilizarán para recolectar la información; existen varios tipos, sin embargo en este trabajo se definen las que se utilizan con más frecuencia:

a. La observación

Esta es una de las técnicas más comunes y utilizadas, sin embargo para que sea válida se debe aplicar de manera cuidadosa y crítica, siendo lo más objetivo posible y teniendo bien claro cuáles son sus objetivos.

La observación es un “proceso sistemático de registro de los patrones de comportamiento de las personas, objetos y sucesos sin cuestionarlos ni comunicarse con ellos” (Zikmund & Babin, pág. 239).

b. La entrevista

En términos simples la entrevista es una comunicación establecida entre el investigador y el sujeto estudiado a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

Además según Zikmund & Babin (2009) la entrevista tiene las siguientes ventajas:

- **Retroalimentación:** es la más importante. El entrevistador puede aclarar cualquier duda y ante negativas asegurar la confidencia de la información.
- **Indagación minuciosa de respuestas complejas:** son sugerencias verbales para motivar al encuestado para que comunique su respuesta detalladamente, es necesaria ante respuestas muy breves o donde se necesite explicación.
- **Probabilidad de completar los cuestionarios:** un entrevistador bien capacitado puede lograr que se respondan todas las preguntas, no así por fono o correo.
- **Accesorios y ayudas visuales:** se permite mostrar nuevos productos, folletos, bosquejos publicitarios.
- **Participación elevada:** la presencia del entrevistador eleva el porcentaje de personas que quieren contestar el cuestionario.

Por otra parte, según Wayne Mondy & Robert M. (2005, pág. 183) las entrevistas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Entrevista estructurada:** es un proceso en el que un entrevistador presenta sistemáticamente la misma serie de preguntas a cada individuo sobre un tema en particular.
- **Entrevista no estructurada:** es una reunión con un individuo en la que el entrevistador plantea una serie de preguntas abiertas y perspicaces.

c. El cuestionario

El cuestionario busca obtener datos de varias personas en donde las opiniones impersonales interesan al investigador, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

Cabe mencionar que las preguntas del cuestionario se deben plantear de acuerdo a la naturaleza de la investigación y al nivel de educación de las personas que van a responder el cuestionario; las preguntas se pueden clasificar de la siguiente manera:

Figura II.13. Clasificación de las preguntas de un cuestionario



Fuente: Elaboración propia.

d. Formulario

Para Chiavenato (1993, pág. 80) es una pieza de papel que contiene datos y espacios en blanco para registrar información variable. Puede considerarse también como un instrumento de trabajo cuyo objetivo es trasportar información para simplificar y facilitar el desarrollo de los procedimientos administrativos. En ellos se imprime información constante y que tiene una serie de espacios para asentar información variable. Es todo papel que contenga información, texto, epígrafes, impresos o en blanco para rellenarlos posteriormente.

9) Fuentes de Información

En el proceso de recolección de información se pueden encontrar dos tipos de fuentes: primarias y secundarias. Estas se definen a continuación:

a. Fuentes Primarias

“Se originan con el propósito específico del investigador de atender el problema que enfrenta, y la obtención de estos datos puede ser costosa y prolongada” (Maholtra, 2004). Este tipo de información proviene de la aplicación de técnicas de recolección de información como: entrevistas, cuestionarios, observación, etc.

b. Fuentes Secundarias

Este tipo de fuentes “proporcionan información ya recogida y elaborada previamente” (Fernández Nogales, 2004), por ejemplo: estadísticas, libros, revistas, estudios anteriores, entre otros.

CAPÍTULO III: MARCO LEGAL



CAPÍTULO III: MARCO LEGAL

En este capítulo se encuentran una serie de leyes en las cuales las Entidades Financieras de Costa Rica deben apoyarse con el fin de seguir los lineamientos, regulaciones y normativa establecidos por la SUGEF, la cual es una institución que se encarga de velar por la solidez y estabilidad del sistema financiero en el país.

A) SUPERINTENDENCIA GENERAL DE ENTIDADES FINANCIERAS (SUGEF)

1) Antecedentes

La Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) por muchos años funcionó como un departamento del Banco Central de Costa Rica, denominado "Auditoría General de Bancos" (AGB). El Artículo 44 de la Ley 1552, publicada el 23 de abril de 1952, establecía como función de la AGB ejercer "...la vigilancia y fiscalización permanente de todos los departamentos y dependencias del Banco, de las demás instituciones bancarias del país, incluyendo sucursales y otras dependencias, y cualesquiera otras entidades que las leyes sometan a su control".

Varios años después, se promulgó en el Artículo 83 de la Ley General de Administración Pública, número 6227 del 20 de diciembre de 1978, que "Todo órgano distinto del jerarca estará plenamente subordinado a éste y al superior jerárquico inmediato. De acuerdo con esta reforma, correspondía a la AGEF fiscalizar el funcionamiento de todos los bancos, incluidos el Banco Central de Costa Rica, las sociedades financieras de carácter no bancario y las demás entidades públicas o privadas, independientemente de su naturaleza jurídica, que operasen en actividades de intermediación entre la oferta y la demanda de recursos financieros, directa o indirectamente, o en la prestación de otros servicios bancarios.

Posteriormente se creó la nueva Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica (No. 7558), vigente desde el 27 de noviembre de 1995, la cual declara de interés público la fiscalización de las entidades financieras y crea la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

Esta ley (7558), impulsó un novedoso enfoque de supervisión prudencial ex ante, el cual pretende garantizar la transparencia, promover el fortalecimiento y fomentar el desarrollo del sistema financiero de la República, y amplía su ámbito de fiscalización, sometiendo bajo su control a todas las entidades que realicen actividades de intermediación financiera dentro del territorio nacional, o que hayan sido autorizadas por el Banco Central a participar en el mercado cambiario.

2) **Objetivo**

El objetivo de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), es el de velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias y de conformidad con las normas, directrices y resoluciones que dicte la propia institución, todo en salvaguarda del interés de la colectividad.

3) **Funciones**

- Velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional.
- Fiscalizar las operaciones y actividades de las entidades bajo su control.
- Dictar las normas generales que sean necesarias para el establecimiento de prácticas bancarias sanas.
- Establecer categorías de intermediarios financieros en función del tipo, tamaño y grado de riesgo.
- Fiscalizar las operaciones de los entes autorizados por el Banco Central de Costa Rica a participar en el mercado cambiario.

- Dictar las normas generales y directrices que estime necesarias para promover la estabilidad, solvencia y transparencia de las operaciones de las entidades fiscalizadas.
- Presentar informes de sus actividades de supervisión y fiscalización al Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.
- Cumplir con cualesquiera otras funciones y atributos que le correspondan, de acuerdo con las leyes, reglamentos y demás disposiciones atinentes.

B) **NORMATIVA VIGENTE PARA LAS ENTIDADES FINANCIERAS**

Existen una serie de normativas a las que las entidades financieras se deben apegar para el cumplimiento de sus funciones con lo que establece la SUGEF, dentro de las cuales están: 1-05, 2-10, 3-06, 4-04, 5-04, 5-05, 7-06, 8-08, 9-08, 10-07, 11-06, 12-10, 13-10, 14-09, 15-10, 16-09, 21-02, 24-00, 27-00, y 31-04.

Sin embargo para el desarrollo del presente trabajo solamente se tomarán en cuenta las que están relacionadas directamente con el tema de Riesgos Operativos, como se muestra a continuación:

1) **Acuerdo SUGEF 2-10 “Reglamento sobre Administración Integral de Riesgos”**

Esta ley fue publicada en la Gaceta el 16 de julio del año 2010, y objetivo de la misma se puede encontrar dentro del **Capítulo I.(Art. 1)**, en donde: “se establecen los aspectos mínimos que deben observarse para el desarrollo, la implementación y el mantenimiento de un proceso de Administración Integral de Riesgos”.

a. **Definiciones**

Para los propósitos de este Reglamento y el presente trabajo en el **Art. 3** de la presente ley, se definen aspectos importantes que se deben de tomar en cuenta para el conocimiento de los riesgos en las organizaciones, como son los siguientes:

Administración Integral de Riesgos: Proceso por medio del cual una entidad financiera identifica, mide, evalúa, monitorea, controla, mitiga y comunica los distintos tipos de riesgos a que se encuentra expuesta.

Riesgo: Es la posibilidad de pérdidas económicas debido a eventos adversos. Entre otros riesgos, pero no limitados a estos, las entidades financieras pueden enfrentar riesgo de crédito, riesgo de precio, riesgo de tasas de interés, riesgo de tipo de cambio, riesgo de liquidez, riesgo operativo, riesgo de tecnologías de información, riesgo legal, riesgo de reputación, riesgo de legitimación de capitales y riesgo de conglomerado.

Riesgo Operativo: Es la posibilidad de una pérdida económica debido a fallas o debilidades de procesos, personas, sistemas internos y tecnología, así como eventos imprevistos. El riesgo operacional incluye el Riesgo de Tecnologías de Información y el Riesgo Legal.

Riesgo de Tecnologías de Información (TI): El riesgo de TI es la posibilidad de pérdidas económicas derivadas de un evento relacionado con el acceso o uso de la tecnología, que afecta el desarrollo de los procesos del negocio y la gestión de riesgos de la entidad, al atentar contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad, eficiencia, confiabilidad y oportunidad de la información.

Riesgo Legal: Es la posibilidad de pérdidas económicas debido a la inobservancia o aplicación incorrecta o inoportuna de disposiciones legales o normativas, instrucciones emanadas de los organismos de control o sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas y a la falta de claridad o redacción deficiente en los textos contractuales que pueden afectar la formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones.

Riesgo de Reputación: Es la posibilidad de pérdidas económicas debido a la afectación del prestigio de la entidad, derivada de eventos adversos que trascienden a terceros.

Riesgo de Legitimación de Capitales: Es la posibilidad de pérdidas económicas debido a la pérdida de confianza en la integridad de la entidad por el involucramiento en transacciones o relaciones con negocios ilícitos y por sanciones debido al incumplimiento de la Ley N° 8204 y su reglamentación conexas.

b. Proceso de Administración Integral de Riesgos

El proceso de Administración Integral de Riesgos es de suma importancia para todas las empresas sin importar su actividad, por lo que en su **Art. 4** establece que “es responsabilidad de cada entidad supervisada contar con un proceso formal, integral y continuo de administración de riesgos, el cual debe ser congruente con la naturaleza, la complejidad y el volumen de sus operaciones, así como con su perfil de riesgo”. Esto con la finalidad de que todas las organizaciones puedan manejar de una forma segura y eficaz los riesgos que se puedan presentar en un momento determinado.

Dentro de los aspectos más relevantes de este artículo se encuentran los siguientes:

- Hace del conocimiento de todas las entidades que cada una debe tener definidos claramente un conjunto de objetivos, políticas y procedimientos de administración de riesgos, la documentación apropiada de las políticas, procedimientos y registros generados en el proceso, la dotación de personal con la competencia y experiencia necesarias para cumplir con los roles de responsabilidad, y la existencia de una infraestructura necesaria para la ejecución apropiada del proceso, particularmente en lo referente a sistemas de información y bases de datos que permitan generar la información para la toma de decisiones.

- El proceso es integral cuando considera la totalidad de los riesgos relevantes a los que está expuesta la entidad, así como las interrelaciones entre estos. Asimismo, se requiere de una clara definición e identificación de los actores y roles de responsabilidad que intervienen en el proceso.
- El proceso integral de riesgos es continuo en tanto forme parte de la estrategia institucional de la entidad, al estar plenamente incorporado en sus procesos de decisión. Este debe de mantenerse permanentemente actualizado, en respuesta a los cambios en el entorno y el perfil de riesgo de la entidad.

Por otro lado, no solamente es necesario una buena identificación y manejo del proceso integral de riesgos, sino también se hace necesario el adecuado establecimiento de las políticas de este proceso, por lo que en su **Art. 7** se establece que: “las políticas que rigen el proceso de Administración Integral de Riesgos deben ser congruentes con la naturaleza, complejidad y volumen de operaciones de la entidad, así como con su perfil de riesgo”.

Es por esta razón que la entidad debe contar con políticas para cada uno de los riesgos relevantes y con mecanismos que permitan la adecuación oportuna de las políticas, frente a los cambios en el entorno o en su perfil de riesgo.

c. Estructura para la Administración Integral de Riesgos

En cuanto a la estructura que establece la SUGEF como idónea para el manejo de los riesgos en las entidades financieras, hace hincapié en su **Art.8** que las empresas deben de garantizar los siguientes aspectos:

- Debe aplicarse un juicio crítico sobre el equilibrio que debe existir entre la segregación de funciones y la integralidad que exige el proceso de administración de riesgos, de manera que lo primero no vaya en detrimento de lo segundo.

- Que existan mecanismos de comunicación hacia lo interno de la entidad financiera de los alcances y resultados del proceso de Administración Integral de Riesgos, así como para determinar que su aplicación es efectiva.
- Se cuente con personal con los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar sus funciones dentro del proceso de administración de riesgos.
- El proceso provea tecnologías de información acordes con la sofisticación de las metodologías y de las actividades del proceso de Administración Integral de Riesgos.

d. Responsabilidades de la Junta Directiva en función a los riesgos de la Organización

Para lo que respecta al proceso de Administración Integral de Riesgos en su **Art.9** se dispone que le corresponde a la Junta Directiva o autoridad equivalente ejercer las siguientes funciones: a) Establecer el perfil de riesgo aceptable de la entidad, para lo cual requiere tener un conocimiento de los riesgos a los que está expuesta la empresa. b) Aprobar las estrategias y políticas sobre la Administración Integral de Riesgos, así como los límites de tolerancia a los riesgos que son relevantes para la entidad financiera. c) Designar los miembros que integran el Comité de Riesgos, para lo cual deberá comprobar su idoneidad para el desempeño de las funciones requeridas, así como aprobar el reglamento interno de funcionamiento. d) Asegurar que la administración superior monitorea la efectividad de los controles sobre el riesgo. e) Aprobar los planes o acciones de control y mitigación de los riesgos, el Manual de Administración Integral de Riesgos, así como el nombramiento del miembro independiente del Comité de Riesgos. f) Designar a la firma auditora o profesional independiente para la auditoría del proceso de Administración Integral de Riesgos. g) Conocer los informes sobre la auditoría del proceso de Administración Integral de Riesgos, pronunciarse sobre las debilidades señaladas y adoptar acciones enfocadas a corregirlas.

e. Manual de Administración Integral de Riesgos

Cada entidad financiera supervisada por la SUGEF debe contar con un Manual de Administración Integral de Riesgos, el cual es un documento técnico que describe los elementos del proceso que lleva su mismo nombre.

Sin perjuicio de otros aspectos que a juicio de la entidad deban incluirse en su Manual de Administración Integral de Riesgos, el **Art.11** establece que la entidad deberá considerar lo siguiente en la elaboración del manual: a) Etapas del proceso de Administración Integral de Riesgos. b) Políticas, procedimientos, metodologías de medición (responsables), límites de tolerancia, periodicidad de monitoreo (responsables). c) Periodicidad, finalidad y usuario final de los informes y reportes de riesgos. d) Instancias y órganos que participan de este proceso.

f. Conformación del Comité de Riesgos

Cada entidad financiera supervisada por la SUGEF debe contar con un Comité de Riesgos, el cual responderá a la Junta Directiva o autoridad equivalente en sus funciones. En el **Art.12** párrafo uno establece que éste comité: “debe estar integrado por no menos de 5 miembros, que serán dos directores propietarios de la Junta Directiva o autoridad equivalente de la entidad, con conocimiento en el negocio financiero, un representante de la alta administración de la entidad; el responsable de la Unidad de Riesgos y un miembro externo al grupo o conglomerado financiero de la entidad, con conocimiento del negocio y de la gestión de riesgos; todos con derecho a voz y voto”.

Además, el comité deberá reunirse con la periodicidad que estime pertinente para el cumplimiento de sus fines y todas las sesiones y acuerdos deberán hacerse constar en actas debidamente detalladas, suscritas por todos los miembros asistentes, y estos deben acatar las disposiciones que les sean aplicables, emitidas por la Superintendencia General de Valores, la Superintendencia de Pensiones y la Superintendencia General de Seguros.

g. Conformación de la Unidad de Riesgos

Según lo establece el **Art.14** de la ley 2-10 “cada entidad financiera supervisada por la SUGEF deberá contar con una unidad o función de riesgos, cuya estructura y conformación sea adecuada a las características y perfil de riesgo de la entidad, la cual deberá ser independiente de las áreas comerciales y de negocios, a fin de evitar conflictos de interés y asegurar una adecuada separación de responsabilidades”. Además, el personal de la unidad o función de riesgos debe poseer un perfil académico y experiencia que lo faculten para el desarrollo de sus funciones.

h. Funciones del Control Interno u Órgano De Control

Para la evaluación y seguimiento del proceso de Administración Integral de Riesgos (AIR), la Auditoría Interna u Órgano de Control Interno debe considerar como mínimo las siguientes funciones según lo que se establece en su **Art.17**:

- Verificar el desarrollo de la administración de riesgos de conformidad con lo establecido en este Reglamento y en el Manual de AIR.
- Evaluar el funcionamiento del proceso de AIR, identificar las debilidades y realizar las recomendaciones cuando correspondan.
- Verificar que se implementen sistemas de control interno efectivos relacionados con el proceso de Administración Integral de Riesgos.
- Ejecutar exámenes de auditoría, efectivos e integrales al proceso de AIR.
- Verificar la recopilación y procesamiento de la información utilizada para la administración de los riesgos.
- Efectuar seguimiento a las recomendaciones que surjan del proceso de control, o de directrices del Comité de Riesgos y la Junta Directiva o autoridad equivalente, para las áreas comerciales y de negocios, como para la Unidad de Riesgos.

i. Auditoría del proceso de Administración Integral de Riesgos

En su **Art.18** la ley 2-10 establece que: “las entidades deberán encomendar anualmente, una auditoría del proceso de Administración Integral de Riesgos a un experto independiente, quien deberá emitir opinión sobre la efectividad, oportunidad y adecuación del proceso de AIR implementado por la entidad de conformidad con lo establecido en este reglamento”.

El informe con los resultados de la auditoría del proceso de Administración Integral de Riesgos de la entidad, deberá presentarse a la SUGEF en el mismo plazo dispuesto para la presentación de los estados financieros anuales auditados, el dictamen y el informe de debilidades de control interno de la entidad.

Por otro lado especifica cuáles deben ser los requisitos que debe de tener el experto independiente que realice la auditoria de la Administración Integral de Riesgos en las organizaciones, las cuales se encuentran en el **Art.19** y son las siguientes:

- Estar inscrito como auditor en el Registro de Auditores Elegibles de las Superintendencias.
- Contar con una combinación de experiencia, formación académica y profesional demostrable, que le faculte para ejecutar auditorías de riesgos en intermediarios financieros.
- No haber prestado a la entidad en forma directa o a través de una compañía relacionada, servicios de consultoría, capacitación, o complementarios relacionados con el diagnóstico, implementación y mantenimiento de procedimientos o sistemas para la administración de riesgos, durante los últimos tres años anteriores.
- No tener participación relevante en el capital social de la entidad auditada o grupo financiero que limite su independencia.

- No tener operaciones en condiciones distintas a las que se tienen establecidas para cualquier cliente de la entidad auditada, ni estar clasificado en una categoría de riesgo que ponga en cuestionamiento la recuperación del crédito.
- No haber desempeñado cargos en la entidad auditada, sus filiales, asociadas, entidades con cometido especial, subsidiarias o su grupo económico durante los dos años anteriores a la fecha de la remisión de los productos de la auditoría.

2) Acuerdo SUGEF 12-10 “Normativa para el cumplimiento de la Ley N° 8204”

Esta ley fue aprobada por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, mediante el artículo 12 del acta de la sesión 893-2010, celebrada el 3 de diciembre del 2010. Publicada en el diario oficial “La Gaceta” N° 248, del 22 de diciembre del 2010.

El objetivo de la misma es establecer los requisitos mínimos para prevenir las operaciones de ocultación y movilización de capitales de procedencia dudosa y otras transacciones, encaminadas a legitimar capitales o a financiar actividades u organizaciones terroristas.

a. Definiciones

En este acuerdo se deben de tomar en cuenta ciertas definiciones que deben de ser conocidas y aplicadas por las instituciones financieras, y que son reguladas por los siguientes entes: SUGEF, SUPEN y SUGEVAL.

A continuación estas definiciones se detallan con mayor profundidad en relación con lo establecido en el **Art.2:**

Comité de Cumplimiento: Órgano de apoyo y vigilancia al Oficial de Cumplimiento, que las entidades supervisadas deberán nombrar en forma permanente, por acuerdo de la Junta Directiva u Órgano Colegiado Equivalente.

Manual de Cumplimiento: Programa elaborado por la entidad financiera fiscalizada y aprobado por su autoridad máxima, que contiene las políticas y procedimientos para la debida diligencia en la prevención y detección de la legitimación de capitales, de conformidad con el ordenamiento jurídico.

Oficial de Cumplimiento: Funcionario que la institución financiera deberá designar con el objetivo de vigilar el cumplimiento de los programas y procedimientos internos en materia de legitimación de capitales, quien a su vez servirá de enlace con las autoridades competentes.

Operaciones Únicas: Se entenderán como transacciones únicas, todas aquellas realizadas en moneda local o extranjera, que iguallen o superen los US\$10,000.00 (diez mil dólares en la moneda de los Estados Unidos de América) o su equivalente en colones u otras monedas extranjeras, realizadas por cualquier medio de pago.

Operaciones Múltiples: Son todas aquellas operaciones realizadas sin importar el medio de pago utilizado que, durante un mes calendario, en conjunto iguallen o superen los US\$10,000.00 (diez mil dólares en la moneda de los Estados Unidos de América) o su equivalente en otra moneda.

Política Conozca a su Cliente: Instrumento que permita identificar a las personas físicas y jurídicas con las que mantienen una relación de negocios; así como, administrar los riesgos relacionados con la legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo, y con ello minimizar la presencia de clientes que podrían utilizarlos para propósitos ilícitos.

Política conozca a su Empleado: Conjunto de procedimientos y políticas tendientes a procurar un alto nivel de integridad personal del propietario, directivo, administrador o empleado de las entidades financieras, así como de sistemas para evaluar sus antecedentes personales, laborales y patrimoniales.

b. Identificación del cliente

La adecuada identificación de los clientes en las organizaciones, es la que permite que las empresas puedan llevar sus actividades de manera transparente ante las instituciones que los rigen. Por esta razón, en ésta ley, existen dos artículos que se refieren a este tema en particular:

Política Conozca a su Cliente (Art.7): Los sujetos fiscalizados deben adoptar la política “Conozca a su Cliente” como un instrumento que permita identificar a las personas físicas y jurídicas con las que mantienen una relación de negocios; así como, administrar los riesgos relacionados con la legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo, y con ello minimizar la presencia de clientes que podrían utilizarlos para propósitos ilícitos.

En el párrafo 2 del presente artículo la SUGEF establece que: “los sujetos fiscalizados deben registrar la información de los clientes, en el formulario denominado “Conozca a su Cliente”, el cual debe ser firmado por el cliente, además debe contener como mínimo la información requerida en esta normativa. Asimismo, debe definir las políticas y los procedimientos para conocer a todos sus clientes y es responsabilidad de éste, utilizar toda aquella información que considere confiable y válida, dependiendo del tipo de servicio ofrecido”.

Actualización de la información de los clientes (Art.12): Se deben actualizar únicamente los documentos que no estén vigentes, que pierdan validez o que presenten cambios en la información proporcionada por el cliente. Asimismo, cuando se presenten cambios en el patrón transaccional del cliente se deben actualizar inmediatamente los documentos que respaldan ese cambio. En el caso de los clientes clasificados de alto riesgo, la entidad deberá realizar una revisión de los documentos y datos del cliente al menos cada 12 meses, de lo contrario cada 24 meses es lo más apropiado.

Categorización y perfil de riesgo de clientes (Art. 5): El sujeto fiscalizado debe asignar una categoría de riesgo a cada cliente, esta debe estar fundamentada en la descripción de un perfil de riesgo individual, para lo cual el sujeto fiscalizado debe diseñar e implementar una metodología de clasificación de riesgo de los clientes, con el cual se establecerán los programas de monitoreo. Para el establecimiento de la categorización y perfil del riesgo de los clientes se deben considerar los siguientes aspectos según:

- Diferenciación de las relaciones con los clientes por categorías de riesgo, al menos deben utilizarse tres categorías: alto, moderado, bajo.
- Los criterios para establecer las categorías de riesgo según lo establecido en el artículo 6 de esta normativa.
- Los requisitos documentales adicionales a los establecidos en los artículos de esta Normativa, y cumplir así con la “Política Conozca a su Cliente” para cada categoría de riesgo establecida por el sujeto fiscalizado.

Criterios o variables para el análisis y descripción del perfil de riesgo del cliente (Art.6): Para el análisis y descripción del perfil de riesgo de cada cliente, los sujetos fiscalizados seleccionarán entre los siguientes criterios o variables:

- Nacionalidad.
- País de origen y de domicilio (país de nacimiento o país de constitución).
- Profesión u oficio.
- Actividad económica del cliente.
- Estructura de la propiedad.
- Tipo de activos propios de la actividad del cliente (fuera y dentro del país).
- Tipo, monto y frecuencia de las transacciones (fuera y dentro del país).
- Utilización de efectivo (fuera y dentro del país).
- Origen de los recursos (fuera y dentro del país).

Clientes de alto riesgo (Art 14): Para los clientes clasificados como de alto riesgo, los sujetos fiscalizados deben llevar a cabo un procedimiento de debida diligencia reforzado, el cual debe incorporar, controles específicos para minimizar los factores de riesgo presentes en la relación con cada cliente. Se debe de considerar además que los clientes que ascienden a categorías de alto riesgo, la Gerencia General, o quien esté designada (siempre y cuando pertenezca a la administración superior), debe pronunciarse con respecto a si la relación debe mantenerse.

c. Monitoreo de transacciones y programas informáticos

En el **Art.16** de la Ley N° 8204 se establece que: “los sujetos fiscalizados deben contar con programas informáticos especializados que permitan realizar un monitoreo continuo de las cuentas y servicios ofrecidos a los clientes, para asegurar que su patrón transaccional es congruente con el perfil de riesgo y la cuantía mensual estimada indicada por el cliente al inicio y durante la relación comercial. El nivel de monitoreo de las transacciones lo determina la evaluación de riesgo de los clientes de la entidad”.

Los programas informáticos deben generar, en forma automática y oportuna, alertas sobre transacciones que se desvíen del comportamiento esperado del cliente, así como reportes que incluyan, como mínimo pero no limitados a estos, la siguiente información: a) Datos personales. b) Histórico transaccional. c) Relación existente de las cuentas de cada cliente con las de otros clientes u otros productos y servicios dentro de la institución, sea esta de tipo patrimonial, comercial o de parentesco, si la hubiere. d) Históricos de las categorías de riesgo asignadas a cada cliente. e) Alertas generadas.

d. Registro y notificación de transacciones (únicas y múltiples)

De conformidad con lo establecido en el **Art.19** de la Ley N° 8204 y su Reglamento, las personas físicas o jurídicas sujetas al cumplimiento de esta ley, deben registrar en formularios físicos o electrónicos el ingreso o egreso de las transacciones únicas, entendiendo éstas como todas las realizadas en moneda local o extranjera, que igualen o superen los US\$10,000.00 (diez mil dólares en la moneda de los Estados Unidos de América) o su equivalente en colones u otra moneda extranjera, realizadas por cualquier medio de pago; dicho formulario debe incluir la información que especifique claramente la procedencia de los recursos.

Por otro lado, según el **Art.20** se establece también otro tipo de operaciones conocidas como operaciones múltiples que: “son todas aquellas operaciones realizadas sin importar el medio de pago utilizado que, durante un mes calendario, en conjunto igualen o superen los US\$10,000.00 (diez mil dólares en la moneda de los Estados Unidos de América) o su equivalente en otra moneda”.

En caso de que las transacciones se realicen en diferentes tipos de moneda, el monto total deberá ser convertido a US dólares, al tipo de cambio de compra establecido por el Banco Central de Costa Rica al último día de mes.

Una vez que se recopile la información correspondiente, y en el caso de que resulten algún tipo de transacción ilícita, según el **Art.21** la presente ley establece que: “los sujetos fiscalizados deben reportar a la Superintendencia respectiva, las transacciones realizadas por sus clientes en efectivo o mediante transferencias desde o hacia el exterior durante el mes calendario, ya sean únicas o múltiples, que igualen o superen los US\$10,000.00 o su equivalente en otra moneda. Dicho reporte debe ser remitido dentro de los 20 días naturales posteriores al cierre de cada mes a la SUGEF”.

e. Oficialía de Cumplimiento

Cada sujeto fiscalizado debe designar a un Oficial de Cumplimiento según el **Art.27**, el cual establece que la persona designada, “se debe dedicar a esta función a tiempo completo y tener un alto nivel jerárquico. Un puesto de alto nivel jerárquico se entiende como aquel que tiene capacidad decisoria, que está apoyado por un equipo de trabajo humano y técnico que le permite cubrir las diferentes áreas de gestión institucional y cuenta con el apoyo de la Administración”.

Los Oficiales de cumplimiento deben cumplir, al menos, con los siguientes requisitos según el **Art.28**: a) Título universitario de licenciatura o maestría en contaduría pública, finanzas, economía, o carreras afines. c) Cinco años de experiencia laboral en los campos bancarios. c) Amplio conocimiento de los productos que ofrece el sujeto fiscalizado y de las operaciones en las distintas áreas bajo su responsabilidad. d) Experiencia en formulación y ejecución de políticas y procedimientos.

f. Comité de Cumplimiento

Cada uno de los sujetos fiscalizados por las Superintendencias debe nombrar un órgano de apoyo y vigilancia al Oficial de Cumplimiento, denominado Comité de Cumplimiento, el cual según su **Art.31** “debe ser establecido en forma permanente, por acuerdo de la Junta Directiva u Órgano Colegiado Equivalente, y debe reportar directamente a dicho Órgano Colegiado”.

Políticas y procedimientos del Comité de Cumplimiento (Art.35): El Comité de Cumplimiento debe elaborar las políticas y procedimientos para el desarrollo de sus funciones. Estas deben estar contenidas en el manual de cumplimiento y se adecuarán a las disposiciones establecidas en esta normativa y debe establecer, entre otros aspectos, la periodicidad de sus reuniones, el procedimiento para la toma de acuerdos, así como, la información que debe ser remitida a la Junta Directiva u Órgano Colegiado Equivalente.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO



CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se exponen las técnicas y métodos que se emplearon en la investigación para la recolección y análisis de la información, así como las etapas que se llevaron a cabo para desarrollar ésta propuesta.

El propósito de este apartado es proporcionarle al lector una guía sobre la metodología de la investigación utilizada en el trabajo, la cual se puede observar de manera general en la siguiente figura:

Figura IV.1. Estructura del Marco Metodológico



Fuente: Elaboración propia.



A) ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque utilizado en el estudio **es cualitativo**, ya que el trabajo se basa en el análisis de riesgos operativos, así como la elaboración de controles para cada uno de estos riesgos, y posteriormente el desarrollo de planes de acción de los posibles controles, por lo cual se recolectarán datos sin medición numérica y de esta manera se podrán alcanzar los objetivos planteados.

B) ALCANCE

El alcance utilizado en la investigación es **descriptivo**, debido a que el propósito de este trabajo es el análisis de riesgos, la elaboración de controles y el desarrollo de planes de acción para Coopelcheros R.L.

Para cumplir con el alcance del trabajo, se investigó sobre los riesgos a los que está expuesta la empresa (lo cual requirió mucha investigación previa) para posteriormente desarrollar los controles que ayudarán a prevenirlos o mitigarlos, así como la periodicidad y el costo que tendría la implementación de los mismos por medio del desarrollo de planes de acción para cada categoría de riesgos. Es importante mencionar que el alcance no es exploratorio, ya que actualmente existe información y documentos referentes al tema.

C) DISEÑO

El diseño utilizado es **no experimental**, ya que solo se va a recopilar información, establecer controles y posteriormente el establecimiento de los planes de acción. Además es **transversal**, debido a que las variables son estudiadas en un momento determinado, y no tiene ningún antecedente que se pueda utilizar para medir los cambios, causas o efectos.



D) MUESTRA

En este estudio el tipo de muestra **es no probabilística**, ya que no se utilizó una muestra aleatoria, además la selección de los elementos no dependió de la probabilidad. Por lo tanto, los resultados que se generaron son aplicables solamente a Coopelecheros R.L.

La muestra se determinó **a juicio de la investigadora**, tomando en cuenta a informantes claves, en este caso personas de interés dentro de la Cooperativa.

E) FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la elaboración de este trabajo fue necesario utilizar fuentes de información tanto primaria como secundaria con la finalidad de recolectar documentación veraz y oportuna:

1) Fuentes de información primaria

Se presenta como sujeto de información a todo colaborador que brinde sus servicios en Coopelecheros R.L. y que fue involucrado en el presente estudio, ya sea como entrevistado o como fuente de consulta sobre el tema riesgos, entre los que se encuentran:

- Coordinador de Plataforma
- Encargado de Servicio al Asociado
- Oficial de Mercadeo
- Oficial de Captación
- Oficial de Cobro
- Oficial de Contabilidad
- Oficial de Servicios Generales
- Oficial de Riesgos



2) Fuentes de información secundaria

a. Revisión bibliográfica

La bibliografía que se utilizó está conformada por libros relacionados con el tema de la Administración Integral del Riesgo, el cual brinda un soporte importante para la teoría del trabajo y mayor conocimiento del tema de riesgos.

b. Documentos de la empresa

La empresa facilitó información referida a la normativa vigente que establece la SUGEF como la Normativa 2-10 y la 12-10, además del Manual de Administración Integral de Riesgos de la Cooperativa, así como otros documentos pertinentes para el desarrollo del presente trabajo.

c. Sitios web

Para la recolección de información se visitaron diferentes sitios web académicos, así como bases de datos de diferentes universidades, entre otras.

F) RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de la información se realizó por medio de los siguientes instrumentos:

1) Entrevistas en profundidad

Las entrevistas fueron una herramienta indispensable en el análisis de riesgos, establecimiento de controles y los planes de acción por categoría de riesgos, ya que estas permitieron recolectar información, aclarar dudas, hacer revisiones y validarla.

Se realizaron entrevistas con cada uno de los encargados de los departamentos de la organización, ya que estos son los que mejor conocen las actividades de sus respectivos puestos y el accionar general de la Cooperativa.

2) Reuniones

Las reuniones se realizaron básicamente en función de dos aspectos:

- La identificación de los riesgos por áreas, la cual se llevó a cabo en la sala de reuniones de Coopelcheros R.L., en donde cada uno de los oficiales de departamentos se dio a la tarea de identificar los riesgos en los que eran vulnerables.
- La validación de la información estaba a cargo del Oficial de Riesgos. Este revisaba la información que se obtenía de los trabajadores en cada una de las entrevistas, para que esta fuera veraz y oportuna.

G) UNIDAD INFORMANTE

La unidad informante de este trabajo se conformó por 8 personas identificadas como las encargadas de cada una de las áreas de negocio en la Cooperativa. El siguiente cuadro detalla el nombre de las personas encargadas de brindar la información necesaria para elaborar este trabajo con su respectivo departamento:

Tabla IV.1. Unidad Informante

Puesto	Nombre
✓ Coordinador de Plataforma	Cherryl Chavarría M.
✓ Encargado de Servicio al Asociado	Karen Arce, Natalia Blanco
✓ Oficial de Mercadeo	Raquel Salazar
✓ Oficial de Captación	Andrés Alfaro
✓ Oficial de Cobro	Jonathan Montano
✓ Oficial de Contabilidad	Álvaro Paniagua
✓ Encargado de Servicios Generales	Luis Jiménez
✓ Oficial de Riesgos	Jairo Campos

Fuente: Elaboración propia.



H) ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

Con el fin de lograr los objetivos establecidos previamente al inicio del trabajo, el proyecto consistió en ocho etapas: Generalidades del proyecto y Marco de Referencia, Marco Teórico, Marco Legal, Marco Metodológico, Contexto de Riesgos Operativos, Gestión de Riesgos Operativos, Implementación y Seguimiento, y Conclusiones y Recomendaciones.

1) Etapa I: Generalidades del Proyecto y Marco de Referencia

En esta fase se procedió a crear una visión general del estudio, por lo que se realizó una visita a la empresa, con el fin de conocer la necesidad existente y de esta manera poder plantear el problema y la justificación del trabajo. Una vez que se tenía claro hacia donde se quería llegar, se redactaron los objetivos del proyecto así como el alcance y la metodología general que se pretendía utilizar.

En la etapa de la redacción del Marco de Referencia se analizó a la empresa, tomando en cuenta los aspectos más importantes de la misma, con el fin de conocer un poco más cuáles son los servicios y actividades que se realizan en Coopelcheros R.L., esto fue de mucha utilidad, ya que ayudó a sentar las bases para elaborar el trabajo; además permitió disminuir la incertidumbre y aclarar dudas que se generaron durante la investigación.

2) Etapa II: Marco Teórico y Marco Metodológico

En esta fase se procedió a realizar una investigación teórica, dando lugar a la redacción del Marco teórico de la investigación, la cual es de suma importancia para que el lector pueda conocer y entender de qué se trata el trabajo.

Posteriormente se procedió a elaborar los aspectos metodológicos del estudio, en donde se tomaron en cuenta aspectos como: Enfoque de la investigación, Alcance, Diseño, Muestra, Fuentes de información, Recolección de la información, y Unidad informante.

3) Etapa III: Marco Legal

En la fase de Marco Legal se describió la finalidad por la cual fue creada la Superintendencia General de Entidades Financieras, ya que Coopelecheros R.L. al ser una entidad financiera debe estar sujeta a las políticas y normas que esta establezca, por lo que se detallaron sus antecedentes, objetivos y funciones como ente regulador.

La importancia del Marco Legal está dada por la normativa vigente que es necesaria para el desarrollo de este trabajo, por lo que en su apartado respectivo se detallan los artículos indispensables de dos acuerdos: el Acuerdo SUGEF 2-10 sobre el “Reglamento de la Administración Integral del Riesgo” y el Acuerdo SUGEF 12-10 sobre la “Normativa para el cumplimiento de la Ley N° 8204”.

4) Etapa IV: Contexto de Riesgos Operativos

En esta etapa se realizó una descripción de cuáles eran las actividades que tenían a cargo cada uno de los encargados de los departamentos de la Cooperativa, con la finalidad de conocer a fondo el accionar de la empresa, así como un pequeño análisis de la relación que tienen los asociados, los empleados, la SUGEF y los competidores con Coopelecheros R.L.

Posteriormente, se desarrollo un perfil de riesgos para cada una de las áreas de negocio de la Cooperativa, en la cual hubo una participación exhaustiva de los encargados de cada departamento junto con la Gerencia, lo cual permitió que éste análisis fuera muy detallado.

Por otro lado, una vez que se identificaron los riesgos, se procedió a realizar una ponderación en donde se estableció la probabilidad que tenía cada riesgo de ocurrir, además del nivel de impacto y criticidad que tendrían para Coopelecheros si estos se materializaran.

Por último, se describieron las posibles causas de que los riesgos se originen en la empresa, así como sus respectivas consecuencias. Cabe mencionar que las consecuencias de los riesgos se desarrollaron en función de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) , y se identificó el impacto que producirían para cada departamento.

5) Etapa V: Gestión de Riesgos Operativos

En este apartado se establecieron los controles específicos por áreas de negocios, los controles genéricos aplicados a toda la organización, y los respectivos planes de acción, lo cual conllevó la siguiente metodología:

a. Categorización de riesgos

Como en la empresa se identificaron una gran cantidad de riesgos operativos que podrían surgir en un momento determinado (*71 en total*), se procedió a categorizarlos en siete grupos:

- Fraude interno.
- Fraude externo.
- Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo.
- Clientes, productos y prácticas empresariales.
- Daños a activos materiales.
- Incidencias en el negocio y fallos en el sistema.
- Ejecución, entrega y gestión de procesos.

b. Entrevistas y reuniones con oficiales de las áreas de negocios

Una vez identificadas las categorías de los riesgos, se procedió a realizar entrevistas a los oficiales de cada área con la finalidad de conocer cuáles controles ya estaban establecidos en la empresa, y cuáles deberían implementarse para evitar que los riesgos surgieran en la Cooperativa.



Gracias a las entrevistas y reuniones realizadas, se desarrollaron controles específicos para evitar o mitigar el fraude interno en cada departamento, ya que este riesgo es en el que la organización puede tener mayor control.

c. Desarrollo de controles genéricos para la Cooperativa

Para el desarrollo de los controles de los demás riesgos que no eran de **fraude interno**, se procedió a crear nuevos controles para cada una de esas categorías que fueran implementados en todo la organización, ya que estos son más generales y no están establecidos en función de los puestos sino de la empresa como tal.

d. Establecimiento de los planes de acción

Una vez desarrollados los controles para contrarrestar los riesgos operativos, se procedió a identificar para cada uno de estos su respectiva prioridad, responsable, y el costo incremental que tendrían una vez implementados en la Cooperativa.

6) Etapa VI: Implementación y Seguimiento

En esta etapa se realizó un resumen por medio del establecimiento de los tableros de controles por puestos, y además se diseñó un machote de reporte para los riesgos, el cual puede ser utilizado por la empresa para darle un seguimiento apropiado a los riesgos operativos.

Por otro lado, se describieron las responsabilidades de los órganos más importantes en la empresa, ya que son los que se encargan de fiscalizar el accionar de la misma, por lo que es importante conocer y cumplir con cada una de sus tareas para el adecuado funcionamiento de la entidad.

CAPÍTULO V:
CONTEXTO DE
RIESGOS OPERATIVOS
EN COOPELECHEROS R.L





CAPÍTULO V: CONTEXTO DE RIESGOS OPERATIVOS EN COOPELECHEROS R.L.

El objetivo primordial de este capítulo es conocer el contexto en el cual se desarrolla la Cooperativa en función de las áreas de trabajo que la conforman y de las personas que están directa o indirectamente relacionadas con Coopelecheros R.L., con el fin de poseer un mayor conocimiento en la identificación adecuada de los riesgos.

Además, se realizó una pequeña descripción de cuáles son las funciones de cada una de las áreas de negocios presentes en la empresa, y así lograr de una manera más fácil la identificación de los riesgos operativos que afectan a la organización.

Finalmente se desarrollaron una serie de tablas que muestran los valores que fueron asignados por medio de los encargados de cada departamento (probabilidad e impacto), en donde se puede observar cuales riesgos presentan mayor prioridad en cada una de las unidades, lo cual facilita el desarrollo de los tratamientos que serán dados a cada uno de estos.

A) LA GESTIÓN DEL RIESGO EN COOPELECHEROS R.L.

En esta organización el riesgo es un componente integral e inevitable del negocio y se caracteriza tanto por la amenaza como por la oportunidad, es por esta razón que el objetivo básico que se tiene, es cumplir con las disposiciones establecidas en el Acuerdo 2-10 que impone la SUGEF a todas las instituciones financieras en Costa Rica, lo cual le va a permitir identificar, evaluar, vigilar, controlar o mitigar los riesgos mediante la implementación de un proceso integral.

En la **Tabla V.1** se puede observar de manera más específica cual es el contexto de la gestión de riesgos en Coopelecheros R.L.

Tabla V.1. Contexto del riesgo en Coopelcheros R.L.

 Coopelcheros R.L.		PERFIL 01	
<p>Descripción de la Cooperativa:</p> <p>Coopelcheros R.L. es una entidad financiera que brinda a sus asociados una serie de productos, servicios financieros y servicios generales, acorde a sus necesidades, los cuales están orientados y dirigidos al desarrollo socio económico del productor lechero.</p> <p>Esta empresa está conformada por varias áreas de trabajo como lo son: Gerencia, Servicio al Asociado, Captación, Mercadeo, Cobro, Contabilidad, Riesgos, Cumplimiento y Servicios Generales.</p>			
<p>Objetivo estratégico de la Cooperativa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer al productor de leche asociado a COOPROLE R.L, mediante la facilitación de servicios financieros y generales (múltiples) a bajo costo. 			
<p>Objetivos de la gestión del Riesgo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporar la cultura de gestión del riesgo como un proceso propio de toda la organización. 2. Cumplir con la legislación y normativa de la SUGEF. 3. Definir un proceso constante de formación y capacitación para los colaboradores de la Cooperativa, con la finalidad de que cada uno tenga claras sus funciones y los riesgos que éstas suponen. 4. Mejorar las herramientas de trabajo, que contribuyan a un adecuado desarrollo de las funciones en cada unidad. 5. Distinguir las oportunidades y amenazas derivadas de la gestión, con la finalidad de crear nuevas estrategias de negocio. 6. Brindar seguridad a los asociados y a los colaboradores. 			
<p>Documentos de referencia:</p> <p>-Manual de Riesgos de Coopelcheros R.L. - Acuerdo SUGEF 2-10 “Reglamento sobre Administración Integral de Riesgos”</p>			
<p><i>Realizado por:</i></p> <p>Ana Sugey Ferrufino Rivera</p>	<p><i>Fecha:</i></p> <p>25/08/11</p>	<p><i>Revisado por:</i></p> <p>Jairo Campos</p>	<p><i>Fecha:</i></p> <p>30/08/11</p>



B) INTERESADOS

Un interesado es todo sujeto de derecho público o privado, persona física o jurídica que se encuentre relacionado con una organización. En el caso de Coopelcheros R.L., existen claramente definidos cuatro tipos de interesados en el manejo y funcionamiento de la Cooperativa, y que tienen una relación tanto directa como indirecta con la organización los cuales son:

- Asociados de la empresa
- Colaboradores de la empresa
- Competidores de la empresa
- Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)

Cada uno de estos elementos, deben ser conocidos y manejados por la Cooperativa de una forma muy detallada y con un alto grado de importancia, ya que juegan un papel primordial en las actividades que se realizan en la empresa. Por tal motivo, a continuación se muestran cuatro tablas en donde se puede conocer más en detalle las necesidades que poseen cada uno de estos elementos por separado.

1) Asociado

Un asociado es aquella persona que recibe los servicios y/o productos que maneja una empresa con la finalidad de que este pueda contribuir con el crecimiento y el buen funcionamiento de la organización.

Para la Cooperativa los asociados son su principal pilar, ya que sin estos la entidad no tendría los recursos necesarios para poder desarrollar sus actividades diarias y brindar a los clientes los diferentes tipos de productos y servicios. Por ende en la **Tabla V.2** se puede observar la relación de los asociados con Coopelcheros R.L.:

Tabla V.2. Relación de los asociados con Coopelcheros R.L.

 Coopelcheros R.L.		Código: I-01	
<i>Interesado:</i>	<i>Relación de los Asociados con Coopelcheros R.L.:</i>		
Asociados de Coopelcheros R.L.	1. Crédito: los asociados a Coopelcheros R.L. requieren de créditos que les permitan emprender diferentes negocios en un determinado momento.		
	2. Ahorro: los asociados de la organización pueden realizar diferentes tipos de ahorros que la Cooperativa les ofrece para obtener un beneficio a corto, mediano o largo plazo.		
	3. Inversiones: en Coopelcheros R.L. los asociados pueden realizar inversiones de su dinero con la finalidad de recibir excedentes por los recursos que empleen en la empresa.		
<i>Realizado por:</i> Ana Suguey F.R	<i>Fecha:</i> 25/08/11	<i>Revisado por:</i> Jairo Campos	<i>Fecha:</i> 30/08/11

2) Colaboradores de la empresa

Un trabajador o colaborador es una persona que presta sus servicios a una entidad con la retribución por sus prestaciones. Estos servicios pueden ser prestados dentro del ámbito de una organización y bajo la dirección de otra persona física o persona jurídica, denominada empleador o empresario; o bien como trabajador independiente o autónomo.



En Coopelecheros R.L. los colaboradores están representados por cada uno de los encargados de las áreas de la empresa, y en su conjunto son los que permiten que ésta pueda realizar sus actividades diarias, y brindar el mejor servicio posible a sus asociados. Para la Cooperativa sus empleados juegan un papel primordial, ya que de estos va a depender la buena atención a los clientes y el desempeño adecuado de las actividades de la organización.

A continuación se detalla la importancia de los colaboradores de Coopelecheros R.L. por medio de la siguiente tabla:

Tabla V.3. Relación de los colaboradores con Coopelecheros R.L.

 Coopelecheros R.L.		Código: I-02
<i>Interesado:</i>	<i>Relación de los Colaboradores con Coopelecheros R.L.:</i>	
Colaboradores de Coopelecheros R.L.	1. Empleo: los colaboradores de Coopelecheros buscan satisfacer su necesidad de empleo, realizando las actividades de la empresa y al mismo tiempo recibiendo una gratificación monetaria que es su sueldo quincenal.	
	2. Seguridad Laboral: en toda organización los trabajadores necesitan que se les brinden todas las garantías laborales que la ley estipula en el código de trabajo, de esta manera podrán realizar sus actividades de una forma más tranquila y sin que esto afecte el desempeño de su trabajo.	
	3. Seguridad Social: los empleados siempre necesitan que las instituciones para las cuales laboran los mantengan con los seguros correspondientes y así poder hacer uso de sus derechos sociales en el momento que lo necesiten.	
	4. Adecuado Ambiente Laboral: para que el desempeño de los trabajadores sea el adecuado en las organizaciones debe existir un adecuado ambiente laboral, en donde sus colaboradores se sientan seguros y parte de la institución para la cual desarrollan sus labores.	
<i>Realizado por:</i> Ana Sugey F.R	<i>Fecha:</i> 26/08/11	<i>Revisado por:</i> Jairo Campos
		<i>Fecha:</i> 30/08/11

3) SUGEF

La Superintendencia General de Entidades Financieras, es una institución que se encarga de custodiar la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional.

Por esta razón para Coopelcheros R.L. la SUGEF es sumamente importante ya que tiene que apearse a las normativas y reglamentos que esta entidad constantemente desarrolla, con la finalidad de mantenerse al día con las disposiciones que la misma considere y así evitar cualquier tipo de amonestaciones o multas en las que pueda incurrir.

Tabla V.4. Relación de SUGEF con Coopelcheros R.L.

 Coopelcheros R.L.		Código: I-03	
<i>Interesado:</i>	<i>Relación de SUGEF con Coopelcheros R.L.:</i>		
Superintendencia General de Entidades Financieras	1. Fiscalización de operaciones: la SUGEF se encarga de fiscalizar detalladamente cuales son las operaciones que realizan las entidades financieras, por ende, Coopelcheros R.L. debe de informar a la SUGEF por medio de una serie de reportes cuáles son las actividades que realiza, con el fin de evitar multas o hasta el cierre permanente de la institución.		
	2. Manejo de capital y fondos: la SUGEF a través de su Ley N° 82-04 establece que se debe de seguir un estricto control de los asociados en la organización, por esta razón Coopelcheros cuenta con un formulario " <i>Conozca a su cliente</i> ", el cual le permite estudiar con mayor profundidad de donde provienen los fondos que los asociados invierten o ahorran en la institución.		
	3. Manejo de Riesgos: Coopelcheros R.L. debe de tener identificados cuáles son los riesgos que se pueden presentar en la organización, y así poder establecer los controles y planes de acción adecuados para cada uno de ellos, ya que estos son supervisados por la SUGEF.		
<i>Realizado por:</i> Ana Sugely F.R	<i>Fecha:</i> 26/08/11	<i>Revisado por:</i> Jairo Campos	<i>Fecha:</i> 30/08/11

4) Competidores

Los competidores para Coopelcheros R.L. están representados por todas aquellas entidades que buscan darles a sus asociados presentes y potenciales, servicios y productos similares o con mejores características y beneficios de los ofrecidos por la institución.

Sin embargo la Cooperativa al estar dirigido específicamente a los productores de leche, debe de tener un mayor cuidado ya que su segmento de mercado es mucho más pequeño que los que manejan los demás competidores. En la siguiente tabla se detalla más a fondo la relación entre los competidores y Coopelcheros R.L.:

Tabla V.5. Relación de Coopelcheros R.L. con sus competidores

 Coopelcheros R.L.		Código: I-03	
<i>Interesado:</i>	<i>Relación de los competidores con Coopelcheros R.L.:</i>		
Coopelcheros R.L., en relación con los competidores del Sector	1. Servicios y productos: los servicios y productos que brinda Coopelcheros R.L. son muy parecidos a los de su competencia, sin embargo estos solamente están abiertos a los productores de leche. Además, lo que los diferencia de otras entidades es la atención y rapidez con las que se manejan sus operaciones.		
	2. Atención al cliente: los asociados de Coopelcheros R.L. pueden percibir que la atención que la empresa les brinda es muy diferente a la de otras organizaciones, ya que a estos los tratan como parte de una gran familia y producto de esto es que la empresa ha ido creciendo en el mercado.		
	3. Rapidez de operaciones: la rapidez con la que Cooperativa realiza sus operaciones lo ha hecho ganar asociados en los últimos años, ya que la empresa quiere diferenciarse de las demás realizando sus procedimientos de una forma eficaz pero también eficientemente.		
<i>Realizado por:</i> Ana Sugely F. R	<i>Fecha:</i> 26/08/11	<i>Revisado por:</i> Jairo Campos	<i>Fecha:</i> 30/08/11

C) ACTIVIDADES DE CADA UNA DE LAS ÁREAS DE NEGOCIO EN COOPELECHEROS R.L.

Coopelcheros R.L. se sub-divide en tres áreas de negocio, las cuales conforman la columna vertebral de la organización, y el desempeño de cada una de ellas es la base para el logro de los objetivos y la supervivencia de la empresa.

Cada área de negocio desarrolla su propia estructura operacional interna de acuerdo a las necesidades y requerimientos de su entorno. En la **Figura V.1** se detalla más a fondo las áreas de negocio de la Cooperativa:

Figura V.1. Áreas de negocio en Coopelcheros R.L.



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo para el desarrollo y los objetivos del presente trabajo, solamente se tomó en cuenta el área operativa, de esta manera cada uno de sus departamentos son detallados en cuanto a funciones y actividades para facilitar así la adecuada identificación de riesgos de la Cooperativa.

1) Área de Plataforma

El departamento de plataforma se encarga de la revisión, control y seguimiento de las operaciones que realizan los asociados con la Cooperativa, con el fin de asegurar la eficiencia y calidad del servicio prestado, y los compromisos adquiridos con los asociados, como lo son: créditos, ahorros, servicios múltiples o cualquier otro servicio que estos soliciten.

Tabla V.6. Funciones del Área de Plataforma

 Coopelecheros R.L.			
<i>Departamento:</i>	<i>Funciones:</i>		
Plataforma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar, en coordinación con la gerencia y el Oficial de Captación, el presupuesto de salidas de dinero para la colocación de recursos. 2. Velar por la adecuada custodia de valores y títulos valores conforme la normativa existente. 3. Asignar, revisar y aprobar los créditos. 4. Revisar que todos los créditos posean garantía, esto por medio de un arqueo. 5. Examinar semanalmente las deducciones enviadas a Dos Pinos. 6. Aprobar y firmar los cheques que necesitan los funcionarios de Servicio al Asociado. 7. Velar por el buen funcionamiento de los equipos utilizados por sus colaboradores y en caso de una falla debe comunicárselo al Oficial de Servicios Generales o al Oficial de TI, según sea el caso, para su correspondiente revisión. 8. Coordinar mensualmente con el Oficial de Gestión y Cobro, los pagos de las obligaciones de los asociados. 9. Verificar cierre diarios de todos los subordinados. 10. Realizar el cierre mensual de crédito y generar los reportes requeridos para el Departamento de Contabilidad y la Gerencia General. 11. Revisar que mensualmente el Oficial de Gestión y Cobro, realice el cierre mensual de ahorros y los reportes a Contabilidad. 12. Revisión de expedientes (crédito, conozca a su cliente y ahorros). 13. Arqueos de garantías y cajeros (empleados) mensuales. 14. Vigilancia y manejo de bóveda. 		
<i>Realizado por:</i> Ana Sugey F. R	<i>Fecha:</i> 22/08/11	<i>Revisado por:</i> Cherryll Chavarría M.	<i>Fecha:</i> 06/09/11

2) Área de Servicio al Asociado

El área de Servicio al Asociado se encarga de la atención al cliente, manejo de documentación de sus actividades, realización de informes, análisis de créditos, pagos de asociados, preparar reportes, llenar fórmulas de depósito, cotejo y de brindar el servicio de ahorro, crédito e inversión a sus clientes.

Tabla V.7. Funciones del Área de Servicio al Asociado

 Coopelcheros R.L.	
<i>Departamento:</i>	<i>Funciones:</i>
Servicio al Asociado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar a los asociados sobre los procedimientos que deben seguir para utilizar los servicios. 2. Atender a los asociados que requieran realizar retiros, pagos u otros servicios a través de la caja de la Cooperativa. 3. Recibir, atender, analizar y clarificar la documentación requerida, según el tipo de crédito; ya sea con recursos propios de la Cooperativa o de los convenios con las entidades financieras. 4. Coordinar con el jefe inmediato las actividades de revisión y control de la documentación generada en el área de trabajo. 5. Elaborar los informes y reportes, periódicos y eventuales que le solicite el jefe inmediato. 6. Mantener actualizados los controles respectivos. 7. Realizar el proceso de análisis de los diferentes tipos de créditos. 8. Tramitar los créditos que no requieran de análisis. 9. Verificar el cumplimiento del crédito para generar el desembolso. 10. Pasar al Coordinador de Plataforma los informes de planes de inversión. 11. Tramitar y coordinar los pagos producto de retenciones autorizadas por los asociados. 12. Reportar al Oficial de Gestión y Cobro, los montos a deducir por cuota de ahorros. 13. Trasladar al encargado toda la información sobre deducciones de asociados. 14. Trasladar garantías de créditos a custodia de valores. 15. Elaborar el reporte diario de sobrantes o faltantes de caja, a efecto de comunicárselo al jefe inmediato. 16. Manejo de ingresos y egresos de dinero (caja).

 <h1 style="text-align: center;">Coopelcheros R.L.</h1>			
<i>Departamento:</i>	<i>Funciones:</i>		
	<p>17. Coordinar con el jefe inmediato las actividades de control y custodia de valores generados en el área de caja.</p> <p>18. Aplicar la Ley legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo (Ley N° 8204)</p> <p>19. Participar en la entrega de efectivo sobrante, al encargado de realizar los depósitos. Correspondiéndole en dicha entrega el llenado de las fórmulas de depósito correspondientes.</p>		
<i>Realizado por:</i> Ana Sugey F.R	<i>Fecha:</i> 22/08/11	<i>Revisado por:</i> Cherryl Chavarría M.	<i>Fecha:</i> 06/09/11

3) Área de Captación

En esta área se realizan las captaciones a corto y largo plazo de los asociados, además tienen la responsabilidad de asesorarlos sobre cuál es la mejor inversión que pueden realizar en la Cooperativa.

Tabla V.8. Funciones del Área de Captación

 <h1 style="text-align: center;">Coopelcheros R.L.</h1>	
<i>Departamento:</i>	<i>Funciones:</i>
Captación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al asociado en relación con alguna duda o asunto que necesite. 2. Emitir certificados y cupones. 3. Confeccionar consecutivos de los certificados y cupones, así como controlar los títulos en garantía, títulos vencidos y cupones en custodia. 4. Llevar un registro adecuado del consecutivo de las fórmulas de certificados y cupones en blanco.



Coopelcheros R.L.

<i>Departamento:</i>	<i>Funciones:</i>		
	<ol style="list-style-type: none"> 5. Realizar los depósitos de cupones vencidos o llamar a los asociados para que los vengam a cambiar. 6. Llevar un registro adecuado de certificados y cupones, vencidos no pagados, vencidos y pagados, anulados y vigentes, recibidos conforme y consecutivos. 7. Realizar la revisión de tasas pasivas mensualmente. 8. Hacer informes y verifica las tasas de interés del mercado. 9. Buscar nuevos asociados e inversionistas. 10. Participar en eventos como subastas, ferias, exposiciones de ganado, de requerirse, fuera del horario de oficina, es decir, pueden ser fines de semanas o en las noches. 11. Ayudar a la Cooperativa en la promoción de Servicios Captación. 12. Presentar reportes de sus actividades al Coordinador de Plataforma. 13. Realizar los cierres mensuales de Captación. 14. Brindar informes del cierre diario y mensual al Coordinador de Plataforma. 15. Brindar soporte a crédito para operaciones. 		
<i>Realizado por:</i> Ana Sugey F.R	<i>Fecha:</i> 22/08/11	<i>Revisado por:</i> Cherryl Chavarría M.	<i>Fecha:</i> 06/09/11

4) Área de Mercadeo

En esta área se llevan a cabo investigaciones de mercado, la publicidad, promoción y asesoría de los servicios que ofrece la Cooperativa; así como de los estudios de satisfacción de las necesidades de los asociados.

Tabla V.9. Funciones del Área de Mercadeo

<i>Departamento:</i>	<i>Funciones:</i>
 <p style="text-align: center;">Coopelcheros R.L.</p> <p style="text-align: center;">Mercadeo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar asesoría y orientación a los asociados sobre los procedimientos a seguir para utilizar los servicios de la Cooperativa y así lograr un mayor acercamiento del asociado. 2. Atender, analizar y clarificar las consultas de los asociados respecto a los servicios financieros que ofrece la Cooperativa. 3. Programar charlas, determinar las fechas de estas, buscar a los charlistas y los lugares, así como contratar las comidas, enviar las invitaciones, y llamar a los asociados. 4. Coordinar la participación de Coopelcheros R.L. en: subastas, ferias, exposiciones de ganado u otro evento. 5. Coordinar fechas, lugares, comidas, coordinar pagos, enviar invitaciones, llamar a asociados para recordar las asambleas regionales y asambleas generales de delegados. 6. Coordinar y realizar las giras de visita a los asociados reales y potenciales. 7. Coordinar las actividades y proyectos del comité de educación y bienestar social de la Cooperativa. 8. Coordinar y negociar con los comercios para que los asociados puedan adquirir sus productos por medio de la organización, utilizando el método de descuento de facturas. 9. Coordinar y realizar visitas a fincas de los asociados y almacenes agro-veterinarios de la Dos Pinos, para promover los servicios financieros y múltiples que ofrece la Cooperativa, mediante recursos propios y a través de convenios. 10. Elaborar la publicidad para Captación y Créditos y de la Cooperativa, ofreciendo los diferentes servicios. 11. Elaborar las encuestas, cuestionarios, boletas de quejas, boletas para medir la satisfacción de los asociados; tabular los datos obtenidos y presentarlos al Coordinador de Plataforma y a los colaboradores. 12. Colaborar, con el comité de educación y bienestar social, en la promoción de Coopelcheros R.L. 13. Dar a conocer y vender los servicios que brinda la Cooperativa mediante diferentes técnicas de mercadeo; tales como, visitas personalizadas, llamadas telefónicas, o en otras actividades de publicidad o promoción de la empresa. 14. Realizar estudios de mercado, según la necesidad de la Cooperativa, y disposiciones a nivel del Consejo de Administración.

 <h1 style="text-align: center;">Coopelcheros R.L.</h1>			
<i>Departamento:</i>	<i>Funciones:</i>		
	<p>15. Cotizar productos, lapiceros, jarras, camisetas, blocks de notas, afiches, en fin toda clase de productos que se les regala a los asociados en búsqueda de su identificación con la entidad, así mismo, coordinar las muestras, entregas, cotizaciones y pagos de la elaboración de estos productos.</p> <p>16. Recibir y clasificar la documentación mínima requerida para trámites de créditos, afiliaciones, renunciaciones, apertura de ahorros, liquidaciones de ahorros u otros servicios financieros o de pagos de servicios públicos que solicite el asociado.</p> <p>17. Entregar esa documentación al Coordinador de Plataforma de Servicio al Asociado para que la asigne a alguno de sus subalternos, y así realizar la respectiva confección del expediente y los trámites internos necesarios para la aplicación de las deducciones al asociado.</p> <p>18. Verificar que los documentos requeridos para cada financiamiento estén legibles y sean originales o copias fieles de los mismos.</p> <p>19. Llenar el formulario “Conozca a su cliente”, cuando sea necesario.</p>		
<i>Realizado por:</i> Ana Sugey F.R	<i>Fecha:</i> 22/08/11	<i>Revisado por:</i> Cherryl Chavarría M.	<i>Fecha:</i> 06/09/11

5) Área de Cobro

Esta área es la encargada de la recaudación de cuotas tanto de ahorro como de préstamos, vía planilla. También y en caso de que un asociado o cliente no se le pueda cobrar por medio de deducción, realiza todas las gestiones de recuperación del dinero.

Tabla V.10. Funciones del Área de Cobro

 Coopelecheros R.L.			
<i>Departamento:</i>	<i>Funciones:</i>		
Cobro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rebajar los montos correspondientes a los pagos mensuales de todas las operaciones de crédito que posean los asociados para realizar los pagos correspondientes de cada mes. 2. Solicitar las deducciones de los asociados de Coopelecheros, a la Dos Pinos R.L., que posean créditos para realizar los pagos correspondientes de manera semanal. 3. Aplicar los pagos a las operaciones de los asociados con la Cooperativa, con los convenios y otras operaciones externas de los asociados. 4. Rebajar el dinero de cada uno de los asociados que hayan solicitado el pago mensual de alguno de los siguientes servicios públicos: <ul style="list-style-type: none"> -Electricidad (Coopelesca R.L.), ICE, (Coopecar R.L. en Zarcero). -Agua, Teléfono e Internet. -Seguridad ADT. -SKY. -Municipalidad. -Seguro de la Caja Costarricense de Seguro Social. -Pólizas de vida, autos, riesgos de trabajo o incendios. -Club de ahorros Banco Popular y de Desarrollo Comunal. -Pago a contadores. -Pago de facturas de comercio de los asociados. 5. Transferencias bancarias, Confirmaciones bancarias y Depósitos bancarios. 6. Presentar planillas a C.C.S.S de forma digital. 7. Realizar informes que solicite el Coordinador sobre CXC. 8. Traslados de quintas semanales. 		
<i>Realizado por:</i> Ana Sugey F.R	<i>Fecha:</i> 22/08/11	<i>Revisado por:</i> Cherryl Chavarría M.	<i>Fecha:</i> 06/09/11

6) Área de Contabilidad

Esta unidad es la encargada de registrar todas las transacciones contables de la Cooperativa. Por otra parte, le corresponde llevar los controles internos de los diferentes manejos de activos. Lo conforman el Coordinador Contable y el Asistente de Contabilidad.

Tabla V.11. Funciones del Área de Contabilidad

 <h1 style="margin: 0;">Coopelcheros R.L.</h1>	
<i>Departamento:</i>	<i>Funciones:</i>
Contabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar, codificar, registrar movimientos contables y efectuar asientos de ajuste y de reclasificación de todas las cuentas asignadas. 2. Verificar los datos de ingresos de los diferentes departamentos y validar ingresos contra facturación y generar los asientos contables de productos. 3. Analizar, revisar y aprobar los asientos de diario, conciliaciones bancarias, análisis de cuentas y conciliaciones de cuentas sencillas que le hayan sido asignados al asistente de contabilidad. 4. Supervisar las funciones del Auxiliar Contable, con el objeto de minimizar el grado de error en su gestión. 5. Analizar y conciliar las cuentas contables que componen los estados financieros, dar seguimiento y solución de las diversas partidas de conciliación resultantes. 6. Efectuar conciliaciones bancarias de gran movimiento, investigar y dar seguimiento con las instituciones bancarias, aspectos relacionados con las partidas de conciliación resultantes para su aplicación respectiva. 7. Registrar, conciliar y mantener actualizados los libros Auxiliares contra las cuentas de balance general y del estado de resultados que le sean asignadas, así como archivar la documentación respectiva. 8. Revisar, aplicar y mantener la información contable y del consumo interno de la Cooperativa. 9. Revisar los reintegros, liquidaciones y depósitos de los gastos y viáticos. 10. Preparar la formulación y elaboración de los cierres contables mensuales de los estados financieros de la Cooperativa y la confección de los anexos respectivos. 11. Preparación de indicadores y Ficha CAMELS, y demás reportes para la SUGEF e internos de la Cooperativa. 12. Preparación de reportes financieros para el Consejo de Administración. 13. Preparar el cierre contable fiscal anual. 14. Coordinar la realización del levantamiento de los inventarios de la Cooperativa, así como solicitar la justificación de los faltantes e inconsistencias que se presentan para el ajuste de la cuenta, al profesional a cargo del área, donde se efectuó el inventario.

 <h1 style="text-align: center;">Coopelcheros R.L.</h1>			
<i>Departamento:</i>	<i>Funciones:</i>		
	<ol style="list-style-type: none"> 15. Verificar, analizar y registrar la adquisición, venta, retiro y depreciaciones de los activos de la organización. 16. Analizar y registrar los ajustes por diferencias resultantes de la toma física de activo fijo, con base en las justificaciones presentadas por los diferentes departamentos. 17. Revisar y registrar la compra de bienes y servicios de acuerdo a las necesidades del departamento. 18. Confección de cheques 		
<i>Realizado por:</i> Ana Sugey F.R	<i>Fecha:</i> 22/08/11	<i>Revisado por:</i> Álvaro Paniagua	<i>Fecha:</i> 06/09/11

7) Área de Servicios Generales

Esta área es muy particular, ya que tiene como funciones el aseo, archivo, mensajería y seguridad de la Cooperativa. Ésta dependencia tiene como responsabilidad brindar los servicios complementarios a las otras unidades operativas de la entidad.

Tabla V.12. Funciones del Área de Servicios Generales

 <h1 style="text-align: center;">Coopelcheros R.L.</h1>	
<i>Departamento:</i>	<i>Funciones:</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir, tramitar y custodiar toda clase de documentos y expedientes relacionados con los procedimientos de contratación, la adquisición de bienes y/o servicios. 2. Coordinar con la unidad solicitante del bien y/o servicio, todos los aspectos de control que garanticen la correcta aplicación de las normas y principios que regulan el proceso de compra.



Coopelecheros R.L.

<i>Departamento:</i>	<i>Funciones:</i>		
Servicios Generales	<ol style="list-style-type: none"> 3. Realizar las compras de bienes y servicios solicitadas por parte de las diferentes dependencias 4. Distribuir materiales de bodega por medio de requisiciones a los diferentes departamentos que conforman la Cooperativa. 5. Asesorar a los diferentes solicitantes sobre especificaciones de equipos y materiales. Asimismo sobre el uso, mantenimiento y operación de equipos. 6. Informar a los proveedores sobre los requisitos que deben cumplir para incorporarse y mantenerse activo en el registro de proveedores de la empresa. 7. Servicio de envío de equipo y mobiliario a reparación. 8. Archivar los expedientes de los asociados, (crédito, ahorros y documentos) foliarlos, sellarlos y firmarlos. 9. Archivar los documentos de los asociados tales como: autorizaciones de deducciones en Dos Pinos, modificaciones o exclusiones en su respectivo expediente, es decir, ahorros, aportaciones, crédito, convenios, etc. 10. Enviar la correspondencia y documentos a la Dos Pinos R.L. 11. Archivar documentos de la Dos Pinos R.L. 12. Realizar diligencias relacionadas con los bancos. 		
<i>Realizado por:</i> Ana Sugey F.R	<i>Fecha:</i> 22/08/11	<i>Revisado por:</i> Luis Jiménez	<i>Fecha:</i> 06/09/11

D) PROBABILIDAD, IMPACTO Y CRITICIDAD DE LOS RIESGOS

El manejo integral de los riesgos constituye un aporte enorme para las empresas que quieren controlar sus riesgos. Sin embargo, antes de identificar cuáles son los riesgos que atañen a cada una de estas partes, se hace importante definir cuál es la clasificación que se le dará a la probabilidad de que el riesgo ocurra y al impacto que pueden producir dentro de la institución si estos llegan a materializarse.

En el presente trabajo se encuentran las tablas que hacen referencia a la clasificación de las probabilidades e impactos de los riesgos operativos en Coopelcheros R.L., para tener un mayor conocimiento de cómo se les dio valor a cada uno de los riesgos en la Cooperativa.

1) Clasificación de la probabilidad de los riesgos operativos

La probabilidad de los riesgos operativos en Coopelcheros R.L. se subdividió en cinco grandes escalas: *Remota*, *Poco Probable*, *Posible*, *Probable* y *Casi Cierta*, a las cuales se les estableció un valor de acuerdo con la clasificación a la que pertenecen.

Tabla V.13. Probabilidad de la ocurrencia de un riesgo

 Coopelcheros R.L.		Referencia P-01	
Criterio: Probabilidad de un riesgo	"Es la probabilidad de que un riesgo se presente dentro de la organización en un momento determinado".		
<i>Clasificación</i>	<i>Valor</i>	<i>Descripción</i>	
Remota	1	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales. Es muy poco probable que el evento se presente.	
Poco Probable	2	Es poco probable que el evento suceda pero podría ocurrir en algún momento dentro de la organización.	
Posible	3	El evento podría ocurrir en algún momento dentro de la organización.	
Probable	4	Es probable que ocurra un evento de esta naturaleza, en la mayoría de las circunstancias.	
Casi cierta	5	Casi certeza (inminente), se espera que ocurra un evento de esta naturaleza en la mayoría de las circunstancias.	
<i>Realizado por:</i> Ana Sugely F. R, basado en Arce (2010, pág. 55)	<i>Fecha:</i> 01/08/11	<i>Revisado por:</i> Jairo Campos	<i>Fecha:</i> 13/09/11

2) Clasificación del impacto ante la ocurrencia de un riesgo operativo

El impacto que tendría la ocurrencia de un riesgo operativo en Coopelcheros R.L. se clasificó en función de las pérdidas financieras que podría tener la empresa, así como la afectación en la consecución de los objetivos y demás actividades de la organización.

El impacto de los riesgos se sub-dividió en cinco aspectos: *Insignificante*, *Bajo*, *Moderado*, *Significativo* y *Crítico*, los cuales se pueden observar con mayor detalle en la tabla **Tabla V.14**.

Tabla V.14. Impacto ante la ocurrencia de un riesgo

 Coopelcheros R.L.		Referencia: I-01
Criterio: Impacto de un riesgo	"Representa el efecto que tendría para la empresa si el riesgo llegara a materializarse".	
<i>Clasificación</i>	<i>Valor</i>	<i>Descripción</i>
Insignificante	1	Mínima pérdida financiera o mínima afectación al normal desempeño de los procesos. El evento no tendría efecto en la actividad ni sobre sus objetivos.
Bajo	2	Baja pérdida financiera o efecto menor al normal desempeño de los procesos. El evento causaría pérdidas menores o incrementos bajos en costo y tiempo. Los requerimientos y objetivos pueden ser alcanzados.
Moderado	3	Mediana pérdida financiera o mediana afectación al normal desempeño de los procesos. El evento causaría pérdidas moderadas o incrementos en costo y tiempo, pero los objetivos importantes pueden lograrse aún. Impacto visible desde fuera del área (otras áreas, clientes o socios, público en general), pero no es significativo en el cliente externo e interno.

 <h1 style="font-family: cursive;">Coopelcheros R.L.</h1>		Referencia: I-01	
Significativo	4	Alta pérdida financiera o alto efecto al normal desempeño de los procesos. El evento causaría pérdidas severas o altos incrementos en costo y tiempo, que amenazan el alcance de objetivos intermedios. Afecta en forma significativa el servicio al cliente; áreas del negocio, clientes, socios y público. Pérdida de oportunidades o de clientes.	
Crítico	5	Enorme pérdida financiera o afectación total al desempeño de los procesos. El evento causaría fallas, pérdidas o consecuencias inaceptables para el logro de los objetivos fundamentales. Efecto severo al servicio al cliente, pérdida de confianza (otras áreas del negocio, clientes, socios y el público en general). Puede provocar una masiva declinación del negocio.	
<i>Realizado por:</i> Ana Sugely F.R, basado en Arce (2010, pág. 56)		<i>Fecha:</i> 01/08/11	<i>Revisado por:</i> Jairo Campos
			<i>Fecha:</i> 13/09/11

3) Clasificación de la criticidad de los riesgos

La criticidad de los riesgos en Coopelcheros R.L. se estableció por medio de una combinación de valores entre las anteriores tablas de probabilidad de la ocurrencia del riesgo (**Tabla V.13**) y el impacto que estos generarían en la organización si alguno se materializara (**Tabla V.14**).

Una vez realizada la combinación de puntajes, se establecieron cuatro categorías: *Riesgo Extremo*, *Riesgo Alto*, *Riesgo Moderado*, *Riesgo Bajo*, los cuales representan el mapa de calor, en donde se puede observar de una manera más sencilla cuales riesgos son más y menos importantes para la entidad. A continuación en la siguiente tabla se muestra de una manera más detallada esta clasificación:

Tabla V.15. Criticidad de los riesgos

 Coopelcheros R.L.		<u>Referencia:</u> C-01	
<u>Criterio:</u> Criticidad de un riesgo	"Representa la gravedad del riesgo para la organización y en función de este se establecen los controles y planes de acción correspondientes".		
<i>Clasificación</i>	<i>Valores</i>	<i>Descripción</i>	
Riesgo Bajo	(31-22-2-12-11)	Cuando su materialización no acarrea consecuencias significativas para la entidad.	
Riesgo Moderado	(51-41-32-23-14-13)	Cuando su materialización represente un peligro potencial de impacto estrictamente a lo interno de la entidad; aunque no significativo para los clientes, socios o entes reguladores.	
Riesgo Alto	(52-43-42-33-24-15)	Cuando su materialización puede afectar el producto o servicio, se puedan perder oportunidades de negocio y desmejorar la imagen de la institución, con lo cual podrían disiparse clientes.	
Riesgo Extremo	(55-54-53-45-44-35-34-25)	Cuando su materialización puede afectar severamente el producto o servicio, se puedan perder oportunidades importantes de negocio o causar un daño grave la imagen de la institución ante el público, socios o autoridades (incluyendo entes reguladores), de tal manera que exponga a la entidad a pérdidas cuantiosas o sanciones legales y administrativas.	
<i><u>Realizado por:</u></i> Ana Sugely F.R, basado en Arce (2010, pág. 57)	<i><u>Fecha:</u></i> 01/08/11	<i><u>Revisado por:</u></i> Jairo Campos	<i><u>Fecha:</u></i> 13/09/11



E) IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS EN COOPELECHEROS R.L.

La identificación de los riesgos en Coopelcheros R.L. se realizó mediante el seguimiento de estos pasos:

- Se realizó una reunión con el encargado de riesgos de Coochique R.L. con el fin de obtener un listado de los riesgos posibles que se pueden encontrar en Coopelcheros R.L., ya que en la cooperativa no existía ningún registro de riesgos para poder establecer el perfil de riesgos por departamentos.
- Se realizaron entrevistas a cada uno de los coordinadores de área de Coopelcheros R.L. para definir los riesgos que afectan a cada uno de sus departamentos.
- Se descartaron los riesgos que no tenían relación directa con la organización en función de las actividades de cada una de las áreas en Coopelcheros R.L.

La identificación de los riesgos de Coopelcheros es indispensable para el buen mantenimiento de las funciones y servicios que brindan a sus asociados, ya que de esta manera se pueden tomar acciones para tratar cada uno de estos en función de las prioridades que poseen, y de esta forma evitar los efectos negativos que puedan ocasionar en la Cooperativa.

Los códigos dados a cada uno de los riesgos se realizaron tomando en cuenta la categoría más general a la cual pertenece cada uno, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla V.16. Códigos de riesgos operativos

Riesgo General	Código	Riesgos específicos
<i>Fraude interno</i>	FI01	Operaciones no reveladas intencionalmente
	FI02	Operaciones no autorizadas con pérdidas pecuniarias

Riesgo General	Código	Riesgos específicos	
	FI03	Valoración errónea de posiciones	
	FI04	Valoración errónea de posiciones intencional	
	FI05	Fraude / fraude crediticio / depósitos sin valor	
	FI06	Hurto / extorsión / malversación / robo	
	FI07	Apropiación indebida de activos	
	FI08	Destrucción dolosa de activos	
	FI09	Falsificación interna	
	FI10	Utilización de cheques sin fondos interna	
	FI11	Contrabando	
	FI12	Apropiación de cuentas, de identidad, etc.	
	FI13	Incumplimiento / evasión de impuestos intencional	
	FI14	Soborno / cohecho	
	FI15	Abuso de información privilegiada	
	Fraude externo	FE01	Hurto / robo
		FE02	Falsificación externa
FE03		Utilización de cheques sin fondos externa	
FE04		Daños por ataques informáticos	
FE05		Robo de información con pérdidas pecuniarias	
Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	RL01	Cuestiones relativas a remuneración, prestaciones sociales, extinción de contratos	
	RL02	Organización laboral	
	RL03	Responsabilidad en general	
	RL04	Casos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo	
	RL05	Indemnización a los trabajadores	
	RL06	Todo tipo de discriminación	
Cientes, productos y prácticas empresariales	C01	Abusos de confianza / incumplimiento de pautas	
	C02	Aspectos de adecuación / divulgación de información (Conozca a su Cliente, etc.)	
	C03	Quebrantamiento de la privacidad de información sobre clientes minoristas	
	C04	Quebrantamiento de privacidad	
	C05	Ventas agresivas	
	C06	Confusión de cuentas	

Riesgo General	Código	Riesgos específicos
	C07	Abuso de información confidencial
	C08	Responsabilidad del prestamista
	C09	Prácticas restrictivas de la competencia
	C10	Prácticas comerciales / de mercado improcedentes
	C11	Manipulación del mercado
	C12	Abuso de información privilegiada a favor de la empresa
	C13	Actividades no autorizadas
	C14	Blanqueo de dinero
	C15	Defectos del producto (no autorizado, etc.)
	C16	Error de los modelos
	C17	Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices
	C18	Superación de los límites de riesgo frente a clientes
C19	Litigios sobre resultados de las actividades de asesoramiento	
Daños a activos materiales	D01	Pérdidas por desastres naturales
	D02	Pérdidas humanas por causas externas (terrorismo, vandalismo)
Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas	S01	Hardware
	S02	Software
	S03	Telecomunicaciones
	S04	Interrupción / incidencias en el suministro
Ejecución, entrega y gestión de procesos	GP01	Comunicación defectuosa
	GP02	Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga
	GP03	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades
	GP04	Ejecución errónea de modelos / sistemas
	GP05	Error contable
	GP06	Errores en otras tareas
	GP07	Fallo en la entrega

Riesgo General	Código	Riesgos específicos
	GP08	Fallo en la gestión del colateral
	GP09	Mantenimiento de datos de referencia
	GP10	Incumplimiento de la obligación de informar
	GP11	Inexactitud de informes externos con generación de pérdidas
	GP12	Inexistencia de autorizaciones / rechazos de clientes
	GP13	Documentos jurídicos inexistentes / incompletos
	GP14	Acceso no autorizado a cuentas
	GP15	Registros incorrectos de clientes con generación de pérdidas
	GP16	Pérdida o daño de activos de clientes por negligencia
	GP17	Fallos de contrapartes distintas de clientes
	GP18	Otros litigios con contrapartes distintas de clientes
	GP19	Subcontratación
	GP20	Litigios con distribuidores

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan los riesgos que se identificaron para cada uno de los departamentos que fueron tomados en cuenta en el presente trabajo:



Tabla V.17. Identificación de riesgos en Coopelecheros R.L.

			<h1 style="text-align: center;">Coopelecheros R.L.</h1>						Riesgos Operativos de Coopelecheros R.L.
<i>Riesgos que afectan a cada área en la organización</i>									
Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales	
FI01	Operaciones no reveladas intencionalmente	Transacciones realizadas intencionalmente con la participación o complicidad de funcionarios internos y la intención de obtener un beneficio para sí o para un tercero. Incluye los delitos de simulación y encubrimiento, la omisión de registros o registros erróneos de operaciones.	X	X	X	X	X	X	



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
FI02	Operaciones no autorizadas con pérdidas pecuniarias	Actividades efectuadas con la participación o complicidad de funcionarios internos, tendientes a evadir las políticas, procedimientos, normativas o leyes, de manera intencional pero sin la apropiación para sí de bienes o fondos de la entidad o de su custodia.	X	X	X	X	X	-
FI03	Valoración errónea de posiciones	Asignación de valores no apegadas al precio de mercado de activos, pasivos, colaterales, subyacentes, etc. por parte de un funcionario, y que generen un menor ingreso o un mayor desembolso.	X	-	-	X	X	X



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
FI04	Valoración errónea de posiciones intencional	Asignación de valores no apegadas al precio de mercado de activos, pasivos, colaterales, subyacentes, etc. por parte de un funcionario, y que generen un menor ingreso o un mayor desembolso, con la intención de obtener un beneficio para sí o para un tercero.	X	X	X	X	X	X
FI05	Fraude / fraude crediticio / depósitos sin valor	Creación de obligaciones a favor de un tercero o eliminación de obligaciones a favor de la institución por parte de uno o varios funcionarios, y con el objeto de favorecer a terceros.	X	X	X	X	X	X
FI06	Hurto / extorsión / malversación / robo	Apropiación de fondos o títulos valores por parte de funcionarios o utilización de dichos recursos dinerarios con propósitos distintos a los autorizados por la normativa y la ley.	X	X	X	X	X	-



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
FI07	Apropiación indebida de activos	Hurto, robo o desaparición de activos fijos con la participación o negligencia de funcionarios.	X	X	X	X	X	X
FI08	Destrucción dolosa de activos	Destrucción intencional por parte de funcionarios de activos fijos, títulos valores o derechos a favor de la institución.	X	X	X	X	X	X
FI09	Falsificación interna	Falsificación de firma, documento o valor con el objeto de ejercer un beneficio para sí o para un tercero con la participación o complicidad de funcionarios.	X	X	X	X	X	X
FI10	Utilización de cheques sin fondos interna	Depósitos a cuenta o pago de obligaciones por medio de cheques sin fondos con la participación o complicidad de funcionarios, con la intención de obtener la sustracción de los fondos o la extinción de la obligación.	X	X	X	X	X	-



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
FI11	Contrabando	Adquisición de bienes y servicios a nombre de la entidad y sin el pago de los derechos legítimos de Hacienda (impuestos, tasas, cánones, etc.) o de terceros (derechos de autor).	-	-	-	-	-	-
FI12	Apropiación de cuentas, de identidad, etc.	Apropiación de fondos o derechos a través de la suplantación de identidad y con la participación o complicidad de funcionarios.	X	X	X	X	-	X
FI13	Incumplimiento / evasión de impuestos intencional	Incumplimiento de deberes formales: por ej. Inscripción, declaración, brindar información, etc., incumplimientos de plazos y acciones tendientes a no pagar o pagar un importe menor de las obligaciones tributarias de la entidad o aquellas en donde funciona como recaudador.	-	-	-	-	X	-



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
FI14	Soborno / cohecho	Aceptación de pagos, gratificaciones o favores, con el propósito de influenciar cualquier acto o decisión de funcionarios, induciendo a que hagan u omitan, cualquier acto en violación a sus deberes oficiales como funcionario, o asegurar cualquier ventaja inapropiada.	X	X	X	X	X	X
FI15	Abuso de información privilegiada	Uso de información confidencial de clientes, funcionarios o de la entidad, obtenida en el ejercicio de las funciones y en contra del secreto bancario o el principio de lealtad a la institución y con el objeto de ejercer un beneficio para sí o para un tercero.	X	X	X	X	X	-
FE01	Hurto / robo	Asalto y robo de valores, dinerarios o activos fijos, propiedad de la institución por parte de terceros.	X	X	X	X	X	X



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
FE02	Falsificación externa	Falsificación de firma, documento o valor con el objeto de ejercer un beneficio personal por parte de terceros.	X	X	X	X	X	-
FE03	Utilización de cheques sin fondos externa	Depósitos a cuenta o pago de obligaciones por medio de cheques sin fondos por parte terceros, con la intención de obtener la sustracción de los fondos o la extinción de la obligación.	X	X	X	X	X	-
FE04	Daños por ataques informáticos	Invasión no autorizada de terceros a los sistemas de información de la institución, con el objeto de ejercer un beneficio personal.	X	X	X	X	X	X
FE05	Robo de información con pérdidas pecuniarias	Pérdidas directas a causa del robo de información por parte de terceros.	X	-	X	X	X	X



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
RL01	Cuestiones relativas a remuneración, prestaciones sociales, extinción de contratos	Incumplimiento de disposiciones legales en materia laboral que impliquen el no pago o pago de menos salarios y/o beneficios legales a favor de funcionarios, así como costos y beneficios cesantes a favor de ex funcionarios.	X	X	X	X	X	-
RL02	Organización laboral	Pérdidas a causas de paros laborales, huelgas o actos similares.	X	X	X	X	X	-
RL03	Responsabilidad en general	Indemnizaciones por responsabilidad civil a terceros en caso de accidentes dentro de las instalaciones físicas de la institución.	-	-	-	-	-	-
RL04	Casos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo	Multas por incumplimiento de normas sanitarias o seguridad, así como costos de oportunidad generados a causa de acciones de las autoridades sanitarias (cierre total o parcial de instalaciones).	X	X	X	X	X	X



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
RL05	Indemnización a los trabajadores	Indemnizaciones a trabajadores por causa de daños y perjuicios de salud, debido a condiciones que incumplen la normativa sanitaria o de seguridad.	X	X	X	X	X	-
RL06	Todo tipo de discriminación	Indemnizaciones y costos legales a causa de demandas por discriminación y acoso de todo tipo.	X	X	X	X	X	X
C01	Abusos de confianza / incumplimiento de pautas	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por incumplimiento involuntario o negligente de las instrucciones de clientes o por tomar decisiones sin la consulta previa al cliente.	X	X	X	X	-	-



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
C02	Aspectos de adecuación / divulgación de información (Conozca a su Cliente, etc.)	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por incumplimiento de normas de la Política "Conozca a su Cliente" o divulgación no autorizada de la información relacionada a este tema u otras normas, tales como SUGEF 1-05.	X	X	X	X	-	-
C03	Quebrantamiento de la privacidad de información sobre clientes minoristas	Pérdidas (multa/indemnizaciones) por intercambio de información de clientes de banca de personas por parte de la institución con terceros, por ejemplo: convenios con empresas turísticas en donde se facilita nombres y teléfonos de tarjetahabientes.	X	X	X	X	-	-
C04	Quebrantamiento de privacidad	Pérdidas (multa/indemnizaciones) por la comunicación de información confidencial, no autorizados por el cliente (secreto bancario), a terceros.	X	X	X	X	-	-



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
C05	Ventas agresivas	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por imposición de condiciones contractuales a los clientes de manera arbitraria e irrespetando el derecho de libre contratación.	X	X	X	-	-	-
C06	Confusión de cuentas	Pérdidas (multas/indemnizaciones) a causa de la aplicación no autorizada, legalmente o por cliente como forma de extinguir sus obligaciones.	X	-	X	X	X	-
C07	Abuso de información confidencial	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por el uso de información confidencial de clientes con propósitos no autorizados por él.	X	X	X	X	-	-



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
C08	Responsabilidad del prestamista	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por incumplimiento de deberes de la entidad, cuando actúa como prestamista y en contra de las cláusulas establecidas en los contratos de crédito.	X	-	-	-	-	-
C09	Prácticas restrictivas de la competencia	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por ejecución de operaciones como monopolio u oligopolio o en contra de las sanas prácticas de competencia.	-	-	-	-	-	-
C10	Prácticas comerciales / de mercado improcedentes	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por ejecución de operaciones improcedentes de conformidad con las prácticas de mercado.	-	-	-	-	-	-
C11	Manipulación del mercado	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por manipulación del mercado.	-	-	-	-	-	-



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
C12	Abuso de información privilegiada a favor de la empresa	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por la utilización de información privilegiada de clientes a favor de la empresa y sin el conocimiento ni la autorización del mismo.	X	X	X	X	-	-
C13	Actividades autorizadas no	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por ejecución de operaciones no autorizadas por la normativa vigente.	X	X	X	X	-	-
C14	Blanqueo de dinero	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por permitir operaciones o aceptar clientes, clasificados como riesgosos, según la normativa sobre de legitimación de capitales.	X	X	X	X	-	-



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
C15	Defectos del producto (no autorizado, etc.)	Pérdidas (multas/indemnizaciones/costo de oportunidad) por comercializar productos o servicios no autorizados o que no cumplen los requisitos obligatorios conforme a la normativa vigente.	X	X	X	-	-	-
C16	Error de los modelos	Pérdidas (multas/indemnizaciones/costo de oportunidad) por comercializar productos que no se ajustan a sus contratos o a lo ofrecido por la entidad en la publicidad.	X	-	-	-	-	-
C17	Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices	Pérdidas por la aceptación de clientes malos, a causa de la ausencia del análisis e investigaciones requeridas de acuerdo a las políticas y procedimientos institucionales y a la normativa vigente.	X	X	X	-	-	-



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
C18	Superación de los límites de riesgo frente a clientes	Pérdidas como consecuencia de la aceptación de clientes que superan el perfil de riesgo institucional u otorgamiento de facilidades superiores al de su perfil de riesgo, conforme a las políticas y procedimientos institucionales y a la normativa vigente.	X	X	X	-	-	-
C19	Litigios sobre resultados de las actividades de asesoramiento	Pérdidas (multas, costos, indemnizaciones) causadas por demandas interpuestas por clientes que obtienen resultados inferiores o contrarios a los ofrecidos en actividades de asesoría financiera.	X	-	-	-	-	-
D01	Pérdidas por desastres naturales	Pérdidas derivadas de inundaciones, terremotos, huracanes, tornados, etc.	X	X	X	X	X	X
D02	Pérdidas humanas por causas externas (terrorismo, vandalismo)	Indemnizaciones por responsabilidad civil como consecuencia de terrorismo, vandalismo o hechos similares.	X	X	X	X	X	X



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
S01	Hardware	Costos administrativos adicionales e incidencias en el negocio (clientes que no pueden realizar sus transacciones) como consecuencia de fallas en el hardware, que impliquen la suspensión o aplazamiento de la actividad.	X	X	X	X	X	X
S02	Software	Costos administrativos adicionales e incidencias en el negocio (clientes que no pueden realizar sus transacciones) como consecuencia de fallas en el programas informáticos, que impliquen la suspensión o aplazamiento de la actividad.	X	X	X	X	X	X



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
S03	Telecomunicaciones	Costos administrativos adicionales e incidencias en el negocio (clientes que no pueden realizar sus transacciones) como consecuencia de fallas en las telecomunicaciones o conectividad, que impliquen la suspensión o aplazamiento de la actividad.	X	X	X	X	X	X
S04	Interrupción / incidencias en el suministro	Costos administrativos adicionales e incidencias en el negocio (clientes que no pueden realizar sus transacciones) por la interrupción u otros eventos relacionados con el suministro de energía eléctrica, que impliquen la suspensión o aplazamiento de la actividad.	X	X	X	X	X	X



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
GP01	Comunicación defectuosa	Pérdidas originadas en problemas de comunicación entre los distintos participantes en el trámite de operaciones que requieren una resolución administrativa.	X	X	X	X	X	X
GP02	Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga	Pérdidas causadas por errores humanos en la digitación de datos, así como en el mantenimiento y ejecución de rutinas de descarga y aplicación de datos.	X	X	X	X	X	-
GP03	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	Pérdidas (multas, intereses, cargos por mora, indemnizaciones) a causa de incumplimiento de plazos u otras responsabilidades relacionadas con la ejecución de las operaciones.	X	X	X	X	X	-



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
GP04	Ejecución errónea de modelos / sistemas	Pérdidas ocasionadas por la aplicación errónea de condiciones a clientes, transacciones o productos, así como la ejecución errónea de aplicaciones informáticas.	X	-	-	-	-	-
GP05	Error contable	Pérdidas atribuibles a errores contables (omisión o errores de clasificación en el registro).	X	-	X	X	X	-
GP06	Errores en otras tareas	Pérdidas por errores de las personas o de procesamiento en otras operaciones.	X	X	X	X	X	X
GP07	Fallo en la entrega	Pérdidas por causa de entregas erróneas (cantidad, calidad, precio, contraparte o beneficiario, plazo, forma, etc.), tanto de la entidad a los clientes como de los proveedores hacia la entidad.	-	-	-	-	-	X
GP08	Fallo en la gestión del colateral	Pérdidas por causa de fallas en la gestión de garantías (registro, custodia, renovación, endoso, inscripción, etc.), tanto de clientes como de proveedores.	X	-	-	-	-	X



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
GP09	Mantenimiento de datos de referencia	Pérdidas (incremento en los costos) por falta de integración en el registro de información, lo que implica el reproceso de los datos, así como costos de impresión, papelería y custodia de documentos.	X	-	-	-	X	X
GP10	Incumplimiento de la obligación de informar	Pérdidas (multas, costos de oportunidad, intereses, mora) por el incumplimiento de informar o por no realizarlo en el plazo establecido. Estos informes generalmente deben entregarse a autoridades regulatorias, fiscalizadores o la opinión pública.	X	-	-	-	X	-
GP11	Inexactitud de informes externos con generación de pérdidas	Pérdidas (multas, costos de publicación) por errores en la publicación de informes externos, incumplimiento de la normativa de publicidad.	-	-	-	-	-	-



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
GP12	Inexistencia de autorizaciones / rechazos de clientes	Pérdidas originadas por la falta de autorizaciones exigibles para la formalización de operaciones, cuando el cliente se niega a aceptarlas o autorizarlas con posterioridad; lo que obliga a mantener condiciones que no le corresponden según las políticas o le impiden o retardan a la entidad la realización de un derecho.	X	-	-	-	-	-
GP13	Documentos jurídicos inexistentes / incompletos	Pérdidas causadas por la ausencia de documentos legales, mal confeccionados o incompletos, que impiden o retrasan la recuperación de derechos a favor de la entidad u obligan a realizar pagos mayores a los acordados.	X	-	-	-	-	-



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
GP14	Acceso no autorizado a cuentas	Pérdidas a causa de errores en la asignación de privilegios o accesos a cuentas sin la autorización del propietario legítimo de estas, o accesos privilegiados a funcionarios no relacionados con la gestión de la cuenta del cliente.	X	X	X	X	-	-
GP15	Registros incorrectos de clientes con generación de pérdidas	Pérdidas en ocasión de errores en el registro o clasificación de clientes o las condiciones específicas de sus contratos.	X	X	X	-	-	-
GP16	Pérdida o daño de activos de clientes por negligencia	Pérdidas por demandas o reclamos de parte cliente a causa de daños a activos personales administrados o custodiados por la entidad y donde medie negligencia o culpa de los funcionarios.	X	X	X	-	-	-



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
GP17	Fallos de contrapartes distintas de clientes	Pérdidas ocasionadas por errores o fallas en las operaciones realizadas a nombre de la entidad, por terceros contratados por la institución.	-	-	-	-	-	-
GP18	Otros litigios con contrapartes distintas de clientes	Demandas o reclamos por parte de los contratistas en razón de incumplimientos por parte de la entidad al contrato suscrito entre las partes o con apego a la normativa vigente.	-	-	-	-	-	X
GP19	Subcontratación	Pérdidas originadas en las actividades realizadas por el subcontratista, aunque se considere como un causal de incumplimiento del contrato que le da origen.	-	-	-	-	-	X



Código	Nombre	Descripción	Área de Plataforma	Área de Mercadeo	Área de Captación	Área de Cobro	Área de Contabilidad	Área de Servicios Generales
GP20	Litigios con distribuidores	Pérdidas causadas por demandas o reclamos por parte de empresas que funcionan como canal de comercialización de productos y servicios financieros.	-	-	-	-	-	-
<p><i><u>Realizado por:</u></i> Ana Sugely Ferrufino Rivera</p> <p><i><u>Fecha:</u></i> 25/08/11</p>					<p><i><u>Revisado por:</u></i> Cherryl Chavarría M. Álvaro Paniagua Luis Jiménez</p> <p><i><u>Fecha:</u></i> 26/08/11</p>			

F) ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS EN COOPELECHEROS R.L.

1) Análisis de riesgos por área de negocios en Coopelecheros R.L.

Una vez identificados los riesgos que afectaban a cada una de las áreas que fueron tomadas en cuenta en el presente trabajo, se procedió a realizar una aplicación de criterios, tanto de la probabilidad de ocurrencia del riesgo como del impacto que éste produciría en la Cooperativa si llegara a materializarse.

El objetivo de este análisis es básicamente identificar específicamente aquellos riesgos que resultaron moderados, altos y extremos, con el fin de que se les apliquen controles y planes específicos para tratar de mitigar, prevenir, o reducir su impacto.

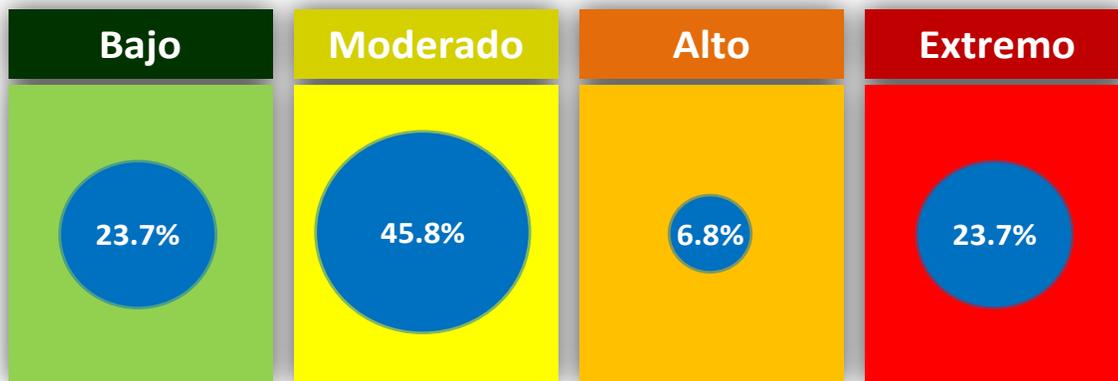
Para poder implementar la adecuada aplicación de criterios a cada uno de los riesgos, se realizaron reuniones con los encargados de las áreas de negocios de Coopelecheros R.L., y de esta manera el resultado fue mucho más certero y exacto, tomando en cuenta la importancia que este tema tiene para la empresa.

a. Perfil de Riesgos Área de Plataforma y Servicio al Asociado

En el Área de Plataforma y Servicio al Asociado se concentra la mayor cantidad de riesgos de la empresa debido a que en estas se manejan una serie de actividades que afectan a toda la organización.

Una vez realizada la aplicación de la ponderación de la escala de valores tanto de la probabilidad de la ocurrencia del riesgo como el impacto en la organización, se obtuvo como resultado cincuenta y nueve riesgos relacionados con estos dos departamentos como se observa en la *Figura V.2*

Figura V.2. Categorización de riesgos Área de Plataforma y Servicio al Asociado



Fuente: Elaboración propia.

Para beneficio de la empresa la mayoría de los riesgos encontrados con un cuarenta y cinco punto ocho por ciento son moderados, seguido de un veintitrés punto siete por ciento de riesgos con bajo impacto, lo cual favorece a la Cooperativa ya que más del sesenta por ciento de los riesgos identificados en el departamento son riesgos que pueden ser compartidos o aceptados.

Por otro lado, dentro del treinta punto cinco por ciento que corresponde a los riesgos altos y extremos se identificaron dieciocho riesgos, repartidos de la siguiente manera:

- Tres riesgos corresponden al fraude interno.
- Tres riesgos se relacionan con la categoría de clientes, productos y prácticas empresariales.
- Un riesgo corresponde a los daños en activos materiales.
- Cuatro riesgos se relacionan con las incidencias en el manejo del negocio y fallo en los sistemas.
- Y siete riesgos corresponden a la ejecución, entrega y gestión de procesos.

A continuación en la siguiente tabla se detallan los riesgos encontrados en el Área de Plataforma con sus respectivos puntajes:



Tabla V.18. Riesgos del Área de Plataforma y Servicio al Asociado

 Coopelcheros R.L.					Riesgos Operativos de Coopelcheros R.L.			
<i>Riesgos del Área de Plataforma</i>								
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
F101	Operaciones no reveladas intencionalmente	3	4	34				X
F102	Operaciones no autorizadas con pérdidas pecuniarias	2	3	23		X		
F103	Valoración errónea de posiciones	2	2	22	X			
F104	Valoración errónea de posiciones intencional	2	2	22	x			
F105	Fraude / fraude crediticio / depósitos sin valor	2	3	23		X		
F106	Hurto / extorsión / malversación / robo	2	4	24			X	
F107	Apropiación indebida de activos	2	3	23		X		
F108	Destrucción dolosa de activos	2	3	23		X		



Cooperlecheros R.L.

Riesgos Operativos
de Cooperlecheros
R.L.

Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
F109	Falsificación interna	2	4	24			X	
F110	Utilización de cheques sin fondos interna	2	3	23		X		
F112	Apropiación de cuentas, de identidad, etc.	2	3	23		x		
F114	Soborno / cohecho	2	3	23		X		
F115	Abuso de información privilegiada	2	3	23		X		
FE01	Hurto / robo	2	3	23		X		
FE02	Falsificación externa	2	3	23		X		
FE03	Utilización de cheques sin fondos externa	2	3	23		X		
FE04	Daños por ataques informáticos	2	3	23		X		



Coopelcheros R.L.

Riesgos Operativos
de Coopelcheros
R.L.

Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
FE05	Robo de información con pérdidas pecuniarias	2	3	23		X		
RL01	Cuestiones relativas a remuneración, prestaciones sociales, extinción de contratos	2	3	23		X		
RL02	Organización laboral	2	2	22	X			
RL04	Casos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo	2	2	22	X			
RL05	Indemnización a los trabajadores	2	2	22	X			
RL06	Todo tipo de discriminación	2	3	22	X			
C01	Abusos de confianza / incumplimiento de pautas	2	3	23		X		



Coopelecheros R.L.

Riesgos Operativos de Coopelecheros R.L.

Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
C02	Aspectos de adecuación / divulgación de información (Conozca a su Cliente, etc.)	3	4	34				X
C03	Quebrantamiento de la privacidad de información sobre clientes minoristas	2	2	22	X			
C04	Quebrantamiento de privacidad	2	3	23		X		
C05	Ventas agresivas	2	3	23		X		
C06	Confusión de cuentas	2	2	22	X			
C07	Abuso de información confidencial	2	2	22	X			
C08	Responsabilidad del prestamista	3	2	32		X		



Coopelcheros R.L.

Riesgos Operativos
de Coopelcheros
R.L.

Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
C12	Abuso de información privilegiada a favor de la empresa	2	3	23		X		
C13	Actividades no autorizadas	2	3	23		X		
C14	Blanqueo de dinero	2	3	23		X		
C15	Defectos del producto (no autorizado, etc.)	2	3	23		X		
C16	Error de los modelos	2	2	22	X			
C17	Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices	3	5	35				X
C18	Superación de los límites de riesgo frente a clientes	3	5	35				X
C19	Litigios sobre resultados de las actividades de asesoramiento	2	3	23		X		



Coopelecheros R.L.

Riesgos Operativos de Coopelecheros R.L.

Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
D01	Pérdidas por desastres naturales	3	4	34				X
D02	Pérdidas humanas por causas externas (terrorismo, vandalismo)	2	3	23		X		
S01	Hardware	4	5	45				X
S02	Software	4	3	43			x	
S03	Telecomunicaciones	4	3	43			X	
S04	Interrupción / incidencias en el suministro	4	4	44				x
GP01	Comunicación defectuosa	3	4	34				X
GP02	Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga	3	4	34				X



Coopelecheros R.L.

Riesgos Operativos de Coopelecheros R.L.

Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
GP03	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	2	2	22	X			
GP04	Ejecución errónea de modelos / sistemas	2	3	23		X		
GP05	Error contable	3	4	34				X
GP06	Errores en otras tareas	2	2	22	X			
GP08	Fallo en la gestión del colateral	3	4	34				X
GP09	Mantenimiento de datos de referencia	2	2	22	X			
GP10	Incumplimiento de la obligación de informar	3	4	34				X
GP12	Inexistencia de autorizaciones / rechazos de clientes	2	2	22	X			



Coopelecheros R.L.

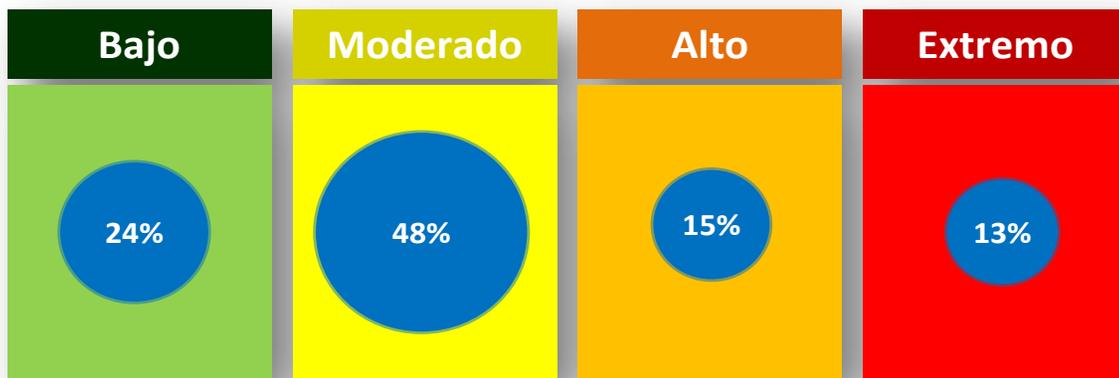
Riesgos Operativos de Coopelecheros R.L.

Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
GP13	Documentos jurídicos inexistentes / incompletos	2	3	23		X		
GP14	Acceso no autorizado a cuentas	2	3	23		X		
GP15	Registros incorrectos de clientes con generación de pérdidas	3	4	34				X
GP16	Pérdida o daño de activos de clientes por negligencia	3	4	34				X
<p><i>Realizado por:</i> Ana Sugey Ferrufino Rivera <i>Fecha:</i> 31/08/11</p>					<p><i>Revisado por:</i> Cherryl Chavarria M. <i>Fecha:</i> 20/09/11</p>			

b. Perfil de Riesgos Área de Mercadeo

En el Área de Mercadeo una vez aplicados los valores de probabilidad e impacto de los riesgos relacionados con el departamento, se obtuvieron un total de cuarenta y seis riesgos, los cuáles representados se ilustran en la **Figura V.3** en forma de porcentaje:

Figura V.3. Categorización de riesgos Área de Mercadeo



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los riesgos identificados son riesgos con criticidad moderada y baja los cuales representan un setenta y dos por ciento de la totalidad de los riesgos, lo cual le brinda tranquilidad a la empresa, sin embargo entre el riesgo extremo y el alto se lograron establecer trece riesgos que representan el veintiocho por ciento de los riesgos y se desglosan de la siguiente manera:

- Tres riesgos se relacionan con el fraude interno.
- Tres riesgos corresponden a la categoría de clientes, productos y prácticas empresariales.
- Un riesgo está relacionado con los daños a activos materiales.
- Cuatro riesgos corresponden a las incidencias en el manejo del negocio y fallos en los sistemas.
- Y finalmente dos riesgos están relacionados con la ejecución, entrega y gestión de procesos.

En la **Tabla V.19** se detallan los riesgos del Área de Mercadeo con mayor profundidad:



Tabla V.19. Riesgos del Área de Mercadeo

 Coopelcheros R.L.					Riesgos Operativos de Coopelcheros R.L.			
<i>Riesgos del Área de Mercadeo</i>								
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
FI01	Operaciones no reveladas intencionalmente	3	4	34				X
FI02	Operaciones no autorizadas con pérdidas pecuniarias	2	3	23		X		
FI04	Valoración errónea de posiciones intencional	2	2	22	X			
FI05	Fraude / fraude crediticio / depósitos sin valor	2	3	23		X		
FI06	Hurto / extorsión / malversación / robo	2	4	24			X	
FI07	Apropiación indebida de activos	2	3	23		X		
FI08	Destrucción dolosa de activos	2	3	23		X		



 Coopelecheros R.L.							Riesgos Operativos de Coopelecheros R.L.	
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
FI09	Falsificación interna	2	4	24			X	
FI10	Utilización de cheques sin fondos interna	2	3	23		X		
FI12	Apropiación de cuentas, de identidad, etc.	2	3	23		X		
FI14	Soborno / cohecho	2	3	23		X		
FI15	Abuso de información privilegiada	2	3	23		X		
FE01	Hurto / robo	2	3	23		X		
FE02	Falsificación externa	2	3	23		X		
FE03	Utilización de cheques sin fondos externa	2	3	23		X		
FE04	Daños por ataques informáticos	2	2	22	X			



 <h1 style="margin: 0;">Coopelecheros R.L.</h1>						Riesgos Operativos de Coopelecheros R.L.		
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
RL01	Cuestiones relativas a remuneración, prestaciones sociales, extinción de contratos	2	3	23		X		
RL02	Organización laboral	2	2	22	X			
RL04	Casos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo	2	2	22	X			
RL05	Indemnización a los trabajadores	2	3	23		X		
RL06	Todo tipo de discriminación	2	2	22	X			
C01	Abusos de confianza / incumplimiento de pautas	2	3	23		X		
C02	Aspectos de adecuación / divulgación de información (Conozca a su Cliente, etc.)	3	4	34				X



 Coopelecheros R.L.							Riesgos Operativos de Coopelecheros R.L.	
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
C03	Quebrantamiento de la privacidad de información sobre clientes minoristas	2	2	22	X			
C04	Quebrantamiento de privacidad	2	3	23		X		
C05	Ventas agresivas	2	2	22	X			
C07	Abuso de información confidencial	2	2	22	X			
C12	Abuso de información privilegiada a favor de la empresa	2	3	23		X		
C13	Actividades no autorizadas	2	3	23		X		
C14	Blanqueo de dinero	2	3	23		X		
C15	Defectos del producto (no autorizado, etc.)	2	3	23		X		



Coopelecheros R.L.

Riesgos Operativos de Coopelecheros R.L.

Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
C17	Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices	3	5	35				X
C18	Superación de los límites de riesgo frente a clientes	3	5	35				X
D01	Pérdidas por desastres naturales	3	4	34				X
D02	Pérdidas humanas por causas externas (terrorismo, vandalismo)	2	3	23		X		
S01	Hardware	4	2	42			X	
S02	Software	4	4	44				X
S03	Telecomunicaciones	4	2	42			X	
S04	Interrupción / incidencias en el suministro	4	2	42			X	

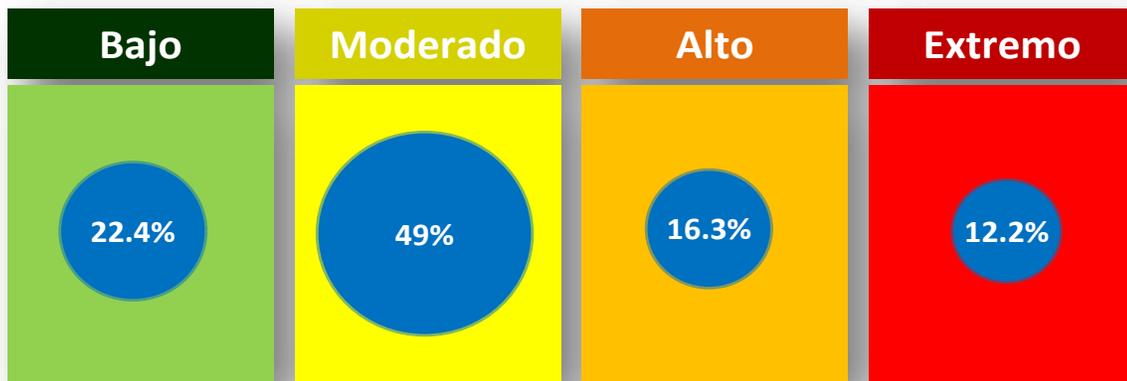


 <h1 style="margin: 0;">Copelecheros R.L.</h1>							Riesgos Operativos de Copelecheros R.L.	
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
GP01	Comunicación defectuosa	3	3	33			X	
GP02	Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga	3	2	32		X		
GP03	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	2	2	22	X			
GP06	Errores en otras tareas	2	2	22	X			
GP14	Acceso no autorizado a cuentas	2	3	23		X		
GP15	Registros incorrectos de clientes con generación de pérdidas	3	3	33			X	
GP16	Pérdida o daño de activos de clientes por negligencia	2	2	22	X			
<u>Realizado por:</u> Ana Sugely Ferrufino Rivera <u>Fecha:</u> 31/08/11					<u>Revisado por:</u> Cherryl Chavarria M. <u>Fecha:</u> 20/09/11			

c. Perfil de Riesgos Área de Captación

Una vez que fueron aplicados los criterios tanto de la probabilidad de ocurrencia de los errores como el impacto que estos podrían tener en el Área de Captación se obtuvieron los resultados en forma de porcentajes ilustrados en la siguiente figura:

Figura V.4. Categorización de Riesgos Área de Captación



Fuente: Elaboración propia.

En general la situación que presenta el Área de Captación es muy favorable, ya que se identificaron cuarenta y nueve riesgos en total y al igual que en Mercadeo, la mayoría de los riesgos son de carácter moderado y bajo los cuales representan más del setenta por ciento del total. Por otro lado, existe un veintiocho por ciento que está relacionado con los riesgos altos y extremos y representan catorce riesgos divididos de la siguiente manera:

- Tres riesgos que corresponden al fraude interno.
- Tres riesgos relacionados con clientes, productos y prácticas empresariales.
- Un riesgo identificado en la categoría de daños a activos materiales.
- Cuatro riesgos que corresponden a las incidencias en el manejo del negocio y fallos en los sistemas.
- Y tres riesgos relacionados con ejecución, entrega y gestión de procesos.

En la siguiente tabla se especifican con mayor detalle cada uno de los riesgos encontrados en Captación:



Tabla V.20. Riesgos del Área de Captación

 Coopelcheros R.L.					Riesgos Operativos de Coopelcheros R.L.			
<i>Riesgos del Área de Captación</i>								
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
FI01	Operaciones no reveladas intencionalmente	3	4	34				X
FI02	Operaciones no autorizadas con pérdidas pecuniarias	2	3	23		X		
FI04	Valoración errónea de posiciones intencional	2	2	22	X			
FI05	Fraude / fraude crediticio / depósitos sin valor	2	3	23		X		
FI06	Hurto / extorsión / malversación / robo	2	4	24			X	
FI07	Apropiación indebida de activos	2	3	23		X		



Coopelecheros R.L.

Riesgos Operativos de Coopelecheros R.L.

Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
FI08	Dstrucción dolosa de activos	2	3	23		X		
FI09	Falsificación interna	2	4	24			X	
FI10	Utilización de cheques sin fondos interna	2	3	23		X		
FI12	Apropiación de cuentas, de identidad, etc.	2	3	23		X		
FI14	Soborno / cohecho	2	3	23		X		
FI15	Abuso de información privilegiada	2	3	23		X		
FE01	Hurto / robo	2	3	23		X		
FE02	Falsificación externa	2	3	23		X		
FE03	Utilización de cheques sin fondos externa	2	3	23		X		



Coopelecheros R.L.

Riesgos Operativos de Coopelecheros R.L.

Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
FE04	Daños por ataques informáticos	2	3	23		X		
FE05	Robo de información con pérdidas pecuniarias	2	3	23		X		
RL01	Cuestiones relativas a remuneración, prestaciones sociales, extinción de contratos	2	3	23		X		
RL02	Organización laboral	2	2	22	X			
RL04	Casos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo	2	2	22	X			
RL05	Indemnización a los trabajadores	2	3	23		X		
RL06	Todo tipo de discriminación	2	2	22	X			



 Coopelecheros R.L.						Riesgos Operativos de Coopelecheros R.L.		
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
C01	Abusos de confianza / incumplimiento de pautas	2	3	23		X		
C02	Aspectos de adecuación / divulgación de información (Conozca a su Cliente, etc.)	3	4	34				X
C03	Quebrantamiento de la privacidad de información sobre clientes minoristas	2	2	22	X			
C04	Quebrantamiento de privacidad	2	3	23		X		
C05	Ventas agresivas	2	2	22	X			
C06	Confusión de cuentas	2	2	22	X			
C07	Abuso de información confidencial	2	2	22	X			



 Coopelecheros R.L.							Riesgos Operativos de Coopelecheros R.L.	
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
C12	Abuso de información privilegiada a favor de la empresa	2	3	23		X		
C13	Actividades no autorizadas	2	3	23		X		
C14	Blanqueo de dinero	2	3	23		X		
C15	Defectos del producto (no autorizado, etc.)	2	3	23		X		
C17	Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices	3	5	35				X
C18	Superación de los límites de riesgo frente a clientes	3	5	35				X
D01	Pérdidas por desastres naturales	3	4	34				X



 Coopelecheros R.L.						Riesgos Operativos de Coopelecheros R.L.		
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
D02	Pérdidas humanas por causas externas (terrorismo, vandalismo)	2	3	23		X		
S01	Hardware	4	2	42			X	
S02	Software	4	4	44				X
S03	Telecomunicaciones	4	2	42			X	
S04	Interrupción / incidencias en el suministro	4	2	42			X	
GP01	Comunicación defectuosa	3	3	33			X	
GP02	Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga	3	2	32		X		
GP03	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	2	2	22	X			

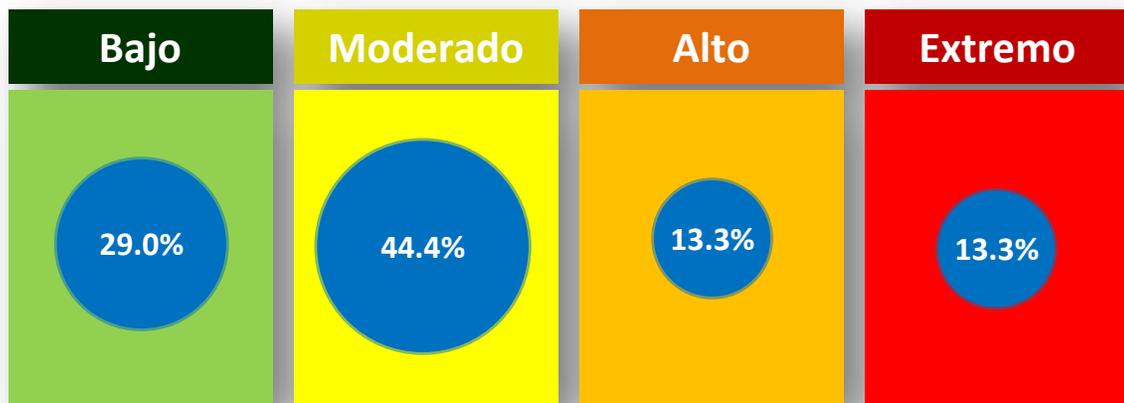


 Coopelecheros R.L.							Riesgos Operativos de Coopelecheros R.L.	
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
GP05	Error contable	3	3	33			X	
GP06	Errores en otras tareas	2	2	22	X			
GP14	Acceso no autorizado a cuentas	2	3	23		X		
GP15	Registros incorrectos de clientes con generación de pérdidas	3	3	33			X	
GP16	Pérdida o daño de activos de clientes por negligencia	2	2	22	X			
<i>Realizado por:</i> Ana Sugely Ferrufino Rivera <i>Fecha:</i> 31/08/11					<i>Revisado por:</i> Cherryl Chavarría M. <i>Fecha:</i> 20/09/11			

d. Perfil de Riesgos del Área de Cobro

Una vez dada la probabilidad de que ocurrieran los riesgos y el impacto que estos tendrían para la empresa, los resultados obtenidos arrojaron que en total los riesgos que afectan al departamento son cuarenta y cinco, los cuáles en términos de porcentaje se pueden observar en el siguiente mapa de calor:

Figura V.5. Categorización de riesgos Área de Cobro



Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en los demás departamentos (Plataforma, Mercadeo y Captación) la mayoría de los riesgos encontrados en Cobro son de carácter moderado y bajo los cuales en conjunto representan el setenta y tres punto cuatro por ciento del total. Por otro lado más del veintiséis por ciento de los riesgos restantes fueron identificados como altos y extremos y éstos se distribuyen de la siguiente manera:

- Tres fraudes se relacionan con el fraude interno.
- Un fraude corresponde a la categoría de clientes, productos y prácticas empresariales.
- Un fraude se relaciona con los daños a activos materiales.
- Cuatro fraudes han sido identificados en la categoría de incidencias en el manejo del negocio y fallas en los sistemas.
- Y finalmente tres riesgos corresponden a la ejecución, entrega y gestión de procesos.

En la **Tabla V.21** se describen con mayor detalle los riesgos del Área de Cobro:



Tabla V.21. Riesgos del Área de Cobro

 Coopelcheros R.L.					Riesgos Operativos de Coopelcheros R.L.			
<i>Riesgos del Área de Cobro</i>								
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
FI01	Operaciones no reveladas intencionalmente	3	4	34				X
FI02	Operaciones no autorizadas con pérdidas pecuniarias	2	3	23		X		
FI03	Valoración errónea de posiciones	2	2	22	X			
FI04	Valoración errónea de posiciones intencional	2	2	22	X			
FI05	Fraude / fraude crediticio / depósitos sin valor	2	3	23		X		
FI06	Hurto / extorsión / malversación / robo	2	4	24			X	
FI07	Apropiación indebida de activos	2	3	23		X		



Coopelcheros R.L.

Riesgos Operativos de Coopelcheros R.L.

Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
FI08	Destrucción dolosa de activos	2	3	23		X		
FI09	Falsificación interna	2	4	24			X	
FI10	Utilización de cheques sin fondos interna	2	3	23		X		
FI12	Apropiación de cuentas, de identidad, etc.	2	3	23		X		
FI14	Soborno / cohecho	2	3	23		X		
FI15	Abuso de información privilegiada	2	3	23		X		
FE01	Hurto / robo	2	3	23		X		
FE02	Falsificación externa	2	3	23		X		
FE03	Utilización de cheques sin fondos externa	2	3	23		X		



Coopelecheros R.L.

Riesgos Operativos de Coopelecheros R.L.

Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
FE04	Daños por ataques informáticos	2	3	23		X		
FE05	Robo de información con pérdidas pecuniarias	2	3	23		X		
RL01	Cuestiones relativas a remuneración, prestaciones sociales, extinción de contratos	2	2	22	X			
RL02	Organización laboral	2	2	22	X			
RL04	Casos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo	2	2	22	X			
RL05	Indemnización a los trabajadores	2	2	22	X			
RL06	Todo tipo de discriminación	2	2	22	X			
C01	Abusos de confianza / incumplimiento de pautas	2	2	22	X			



 Coopelcheros R.L.						Riesgos Operativos de Coopelcheros R.L.		
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
C02	Aspectos de adecuación / divulgación de información (Conozca a su Cliente, etc.)	3	4	34				X
C03	Quebrantamiento de la privacidad de información sobre clientes minoristas	2	2	22	X			
C04	Quebrantamiento de privacidad	2	3	23		X		
C06	Confusión de cuentas	2	2	22	X			
C07	Abuso de información confidencial	2	3	23		X		
C12	Abuso de información privilegiada a favor de la empresa	2	3	23		X		
C13	Actividades no autorizadas	2	3	23		X		



 Coopelecheros R.L.							Riesgos Operativos de Coopelecheros R.L.	
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
C14	Blanqueo de dinero	2	2	22	X			
D01	Pérdidas por desastres naturales	3	4	34				X
D02	Pérdidas humanas por causas externas (terrorismo, vandalismo)	2	3	23		X		
S01	Hardware	4	5	45				X
S02	Software	4	3	43			X	
S03	Telecomunicaciones	4	3	43			X	
S04	Interrupción / incidencias en el suministro	4	4	44				X
GP01	Comunicación defectuosa	3	4	34				X

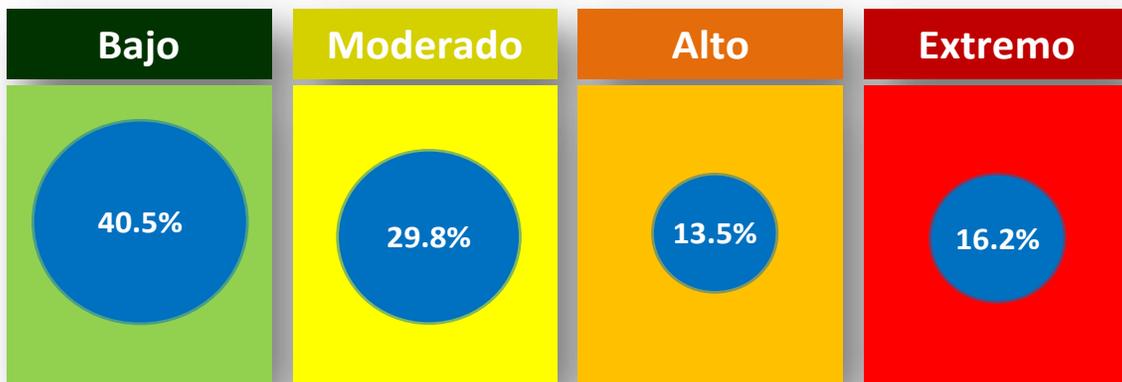


 Coopelecheros R.L.							Riesgos Operativos de Coopelecheros R.L.	
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
GP02	Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga	3	3	33			X	
GP03	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	2	2	22	X			
GP05	Error contable	3	3	33			X	
GP06	Errores en otras tareas	2	2	22	X			
GP14	Acceso no autorizado a cuentas	2	3	23		X		
GP15	Registros incorrectos de clientes con generación de pérdidas	2	3	23		X		
<i>Realizado por:</i> Ana Sugely Ferrufino Rivera <i>Fecha:</i> 31/08/11					<i>Revisado por:</i> Cherryl Chavarria M. <i>Fecha:</i> 20/09/11			

e. Perfil de Riesgos del Área de Contabilidad

En Coopelcheros R.L. el departamento de Contabilidad es el que cuenta con una menor cantidad de riesgos, los cuales fueron obtenidos posteriormente a la identificación de los riesgos que tenían relación directa con el departamento. Una vez otorgada la respectiva probabilidad e impacto que el riesgo podría causar en el desempeño de la unidad, se obtuvieron como resultado treinta y siete riesgos los cuales están representados en forma de porcentajes en la siguiente figura:

Figura V.6. Categorización de riesgos Área de Contabilidad



Fuente: Elaboración propia.

En este departamento a diferencia de los demás la mayoría de los riesgos fueron de bajo impacto con un cuarenta punto cinco por ciento, seguido de un veintinueve punto ocho por ciento de riesgos con carácter moderado. Por otro lado, los riesgos de criticidad alta y extrema constituyen el veintinueve punto siete por ciento de los restantes riesgos divididos de la siguiente forma:

- Dos riesgos relacionados con fraude interno.
- Tres riesgos que corresponden al fraude externo.
- Dos riesgos relacionados con la categoría de daños a activos materiales.
- Dos riesgos identificados con incidencias en el manejo del negocio y fallos en los sistemas.
- Y dos riesgos relacionados con la categoría de ejecución, entrega y gestión de procesos.

En la siguiente tabla se detallan los riesgos identificados con su respectiva ponderación:

Tabla V.22. Riesgos del Área de Contabilidad

 Coopelecheros R.L.					Riesgos Operativos de Coopelecheros R.L.			
<i>Riesgos del Área de Contabilidad</i>								
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
FI01	Operaciones no reveladas intencionalmente	2	3	23		X		
FI02	Operaciones no autorizadas con pérdidas pecuniarias	2	3	23		X		
FI03	Valoración errónea de posiciones	2	2	22	X			
FI04	Valoración errónea de posiciones intencional	2	2	22	X			
FI05	Fraude / fraude crediticio / depósitos sin valor	3	4	34				X
FI06	Hurto / extorsión / malversación / robo	2	3	23		X		
FI07	Apropiación indebida de activos	2	3	23		X		
FI08	Destrucción dolosa de activos	2	3	23		X		



Coopelecheros R.L.

Riesgos Operativos de Coopelecheros R.L.

Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
FI09	Falsificación interna	2	3	23		X		
FI10	Utilización de cheques sin fondos interna	2	3	23		X		
FI13	Incumplimiento/ evasión de impuestos intencional	2	2	22	X			
FI14	Soborno / cohecho	3	4	34				X
FI15	Abuso de información privilegiada	2	2	22	X			
FE01	Hurto / robo	3	3	33			X	
FE02	Falsificación externa	2	2	22	X			
FE03	Utilización de cheques sin fondos externa	3	3	33			X	
FE04	Daños por ataques informáticos	3	3	33			X	



Coopelecheros R.L.

Riesgos Operativos de Coopelecheros R.L.

Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
FE05	Robo de información con pérdidas pecuniarias	3	2	32		X		
RL01	Cuestiones relativas a remuneración, prestaciones sociales, extinción de contratos	2	2	22	X			
RL02	Organización laboral	1	2	12	X			
RL04	Casos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo	2	2	22	X			
RL05	Indemnización a los trabajadores	2	2	22	X			
RL06	Todo tipo de discriminación	2	2	22	X			



Coopelecheros R.L.

Riesgos Operativos de
Coopelecheros R.L.

Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
C06	Confusión de cuentas	2	2	22	X			
D01	Pérdidas por desastres naturales	5	5	55				X
D02	Pérdidas humanas por causas externas (terrorismo, vandalismo)	3	3	33			X	
S01	Hardware	4	2	42			X	
S02	Software	3	2	32		X		
S03	Telecomunicaciones	2	3	23		X		
S04	Interrupción / incidencias en el suministro	4	4	44				X
GP01	Comunicación defectuosa	2	2	22	X			



Coopelecheros R.L.

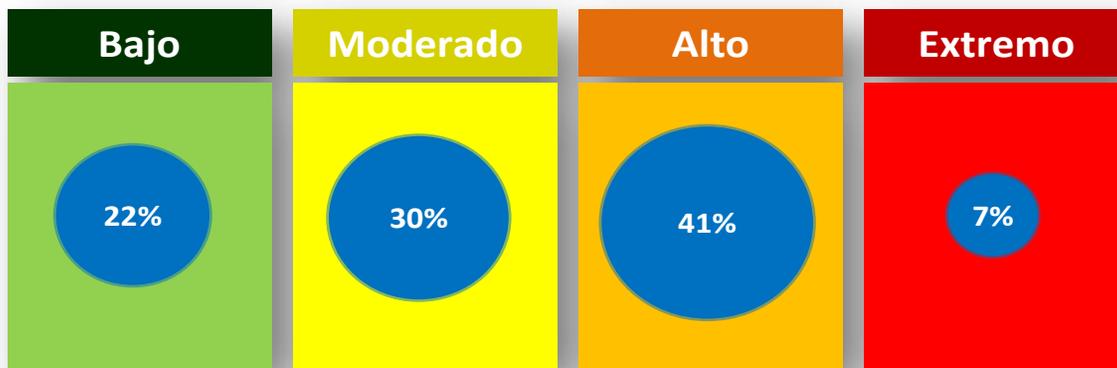
Riesgos Operativos de
Coopelecheros R.L.

Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
GP02	Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga	2	3	23		X		
GP03	Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	2	2	22	X			
GP05	Error contable	3	4	34				X
GP06	Errores en otras tareas	3	1	31	X			
GP09	Mantenimiento de datos de referencia	2	1	21	X			
GP10	Incumplimiento de la obligación de informar	3	4	34				X
<u>Realizado por:</u> Ana Suguey Ferrufino Rivera <u>Fecha:</u> 31/08/11				<u>Revisado por:</u> Álvaro Paniagua <u>Fecha:</u> 20/09/11				

f. Perfil de Riesgos del Área de Servicios Generales

El perfil de riesgos del Área de Servicios Generales fue determinando una vez que el encargado del departamento procedió a realizar la ponderación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y en función del impacto que este tendría tanto para la empresa como para su departamento, y en el siguiente mapa de calor se ilustran los resultados en forma de porcentajes:

Figura V.7. Categorización de riesgos Área de Servicios Generales



Fuente: Elaboración propia.

En el Departamento de Servicios Generales se identificaron en total veintisiete riesgos, de los cuales el cincuenta y dos por ciento de ellos son de bajo y moderado impacto, sin embargo un cuarenta y ocho por ciento de los riesgos son de criticidad alta y extrema, lo cual lo convierte en el área a la cual se le debe otorgar mayor cuidado en el tratamiento de los riesgo encontrados, y estos se subdividen de la siguiente forma:

- Tres riesgos relacionados con fraude interno.
- Tres riesgos corresponden a fraude externo.
- Un riesgo identificado en la categoría de daños a activos materiales.
- Cuatro riesgos relacionados con incidencias en el manejo del negocio y fallos en los sistemas.
- Y dos riesgos que corresponden a la ejecución, entrega y gestión de procesos.

La **Tabla V.23. Riesgos del Área de Servicios Generales** detalla en mayor profundidad los riesgos que afectan al departamento y su respectiva criticidad:

Tabla V.23. Riesgos del Área de Servicios Generales

								
								
								
								
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
FI01	Operaciones no reveladas intencionalmente	2	3	23		X		
FI03	Valoración errónea de posiciones	3	2	32		X		
FI04	Valoración errónea de posiciones intencional	3	2	32		X		
FI05	Fraude / fraude crediticio / depósitos sin valor	2	2	22	X			
FI07	Apropiación indebida de activos	2	3	23		X		
FI08	Destrucción dolosa de activos	2	4	24			X	



 Coopelcheros R.L							Riesgos Operativos de Coopelcheros R.L.	
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
FI09	Falsificación interna	2	4	24			X	
FI12	Apropiación de cuentas, de identidad, etc.	2	2	22	X			
FI14	Soborno / cohecho	3	3	33			X	
FE01	Hurto / robo	3	3	33			X	
FE04	Daños por ataques informáticos	3	3	33			X	
FE05	Robo de información con pérdidas pecuniarias	3	4	34				X
RL04	Casos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo	3	2	32		X		
RL06	Todo tipo de discriminación	2	2	22	X			



 Coopelcheros R.L							Riesgos Operativos de Coopelcheros R.L.	
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
D01	Pérdidas por desastres naturales	3	4	34				X
D02	Pérdidas humanas por causas externas (terrorismo, vandalismo)	3	2	32		X		
S01	Hardware	3	3	33			X	
S02	Software	3	3	33			X	
S03	Telecomunicaciones	3	3	33			X	
S04	Interrupción / incidencias en el suministro	3	3	33			X	
GP01	Comunicación defectuosa	2	3	23		X		
GP06	Errores en otras tareas	2	2	22	X			



 <h1 style="margin: 0;">Coopelcheros R.L</h1>							Riesgos Operativos de Coopelcheros R.L.	
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Valor	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
GP07	Fallo en la entrega	3	3	33			X	
GP08	Fallo en la gestión del colateral	2	4	24			X	
GP09	Mantenimiento de datos de referencia	2	3	23		X		
GP18	Otros litigios con contrapartes distintas de clientes	2	2	22	X			
GP19	Subcontratación	2	2	22	X			
<p><i>Realizado por:</i> Ana Sugely Ferrufino Rivera <i>Fecha:</i> 31/08/11</p>					<p><i>Revisado por:</i> Luis Jiménez <i>Fecha:</i> 20/09/11</p>			

2) Identificación de las causas de los riesgos operativos en Coopelecheros R.L.

Con los perfiles de riesgos por áreas ya establecidos en Coopelecheros R.L., se procedió a analizar de manera subjetiva las posibles causas por las cuales el riesgo podría desarrollarse en la Cooperativa.

Este procedimiento se desarrolló mediante la categorización de los riesgos de manera general como está determinado en la **Figura V.8**, ya que muchos de los riesgos presentan características similares, y de esta forma se elimina la información reiterada que se podría presentar.

Para la identificación de las causas de cada uno de los riesgos presentes en toda la empresa, se realizó un análisis profundo de las actividades realizadas por los trabajadores en los diferentes departamentos, lo cual permitió que posteriormente se establecieran las causas de los riesgos de manera genérica para toda la organización.

Figura V.8. Categorización de los riesgos generales en Coopelecheros R.L.



Fuente: Elaboración propia.

a. Causas del fraude interno

Oportunidad

- El exceso de confianza, es uno de los indicadores más notables de la oportunidad del fraude y ocurre generalmente con algunos empleados cercanos quienes como “personas de confianza” tienen la autorización de sus jefes para imitar la firma y así agilizar la documentación administrativa.
- Acceso privilegiado que tienen algunas personas para ingresar a lugares exclusivos, como archivos confidenciales, base de datos, registro de firmas, etc., les permite tener una gran fuente de información, por lo que amerita un control exhaustivo del personal autorizado a dichos lugares restringidos.
- Conocimiento del terreno, es tarea de empleados deshonestos, pues a partir de la observación del movimiento financiero y de las actividades propias de la institución, calculan sus riesgos de responsabilidad, orientando sus actividades a lo ilícito.
- Falta de control, es uno de los factores que impulsan a cometer inicialmente irregularidades administrativas y luego actividades ilícitas, pues se piensa que no hay posibilidad de ser descubierto.
- Carencia de medios de seguridad en los documentos fiduciarios pues motivan que el falsario pueda agenciarse con facilidad del papel, tintas y sistemas de impresión para hacer sus reproducciones, logrando incluso en algunos casos que “sus imitaciones sean mejores que los originales”.
- Desconocimiento de las medidas de seguridad que se encuentran incorporadas en los documentos fiduciarios por parte de los usuarios y beneficiarios, permitiendo que el falsario pueda sorprender con facilidad.

Necesidad

- Situación económica desesperante en que viven algunos empleados debido a su bajo sueldo, deudas, negocios, que ocasionan ciertos cambios de actitud hacia la institución donde laboran, permitiendo con ello involucrarse en fraudes documentarios.
- Necesidades legítimas o circunstanciales, como la matrícula de sus hijos o enfermedades de la familia; no encuentran una salida honrada al problema, sino más bien buscan la menor oportunidad para cometer fraudes.

Justificación

- El motivo ideológico, que induce a las personas a mantener pensamientos o ideas confusas, en donde ellos mismos se justifican por realizar los fraudes.
- Sentimiento de injusticia, que aflora en algunos empleados por un supuesto trato injusto, originado por la falta de reciprocidad entre empleador y empleados, pues se aduce trabajos extras sin recompensa e incentivos no cumplidos, generando así desmoralización y revanchismo contra la propia institución. Muchas veces hay una equivocada interpretación al pensar que existen desigualdades laborales o injusticia.

Otros

- Ineficiencia del mecanismo de control que utiliza la empresa, el cual no identifica adecuadamente la presencia de fraudes internos.
- Falta de ética profesional por parte de los trabajadores.
- Ausencia de valores y del cumplimiento de las normas y políticas de la empresa.
- Búsqueda del beneficio propio por parte de los colaboradores en la organización.
- Ineficiencia del control administrativo de la empresa.

- Ausencia de sanciones dirigidas a los empleados que hayan cometido algún tipo de fraude en la empresa.
- Inapropiada documentación de las transacciones por parte de los colaboradores con la intención de cometer fraude.
- Apropiación indebida de activos (fondos o títulos valores) por parte de los funcionarios de la institución.
- Alterar los cheques de la empresa en valores y/o beneficiarios a fin de ser cobrados por el empleado, este puede actuar en colusión con otros empleados o incluso con los proveedores.
- Registrar facturas personales en la contabilidad de la empresa.
- Retener el dinero de los depósitos bancarios y presentar en la empresa comprobante de depósitos falsos.
- Retrasar el depósito y contabilización de las recaudaciones de efectivo.
- Adquirir ficticiamente activos.
- Apropiarse indebidamente de inventarios o activos de la empresa.
- Utilizar para beneficio personal activos de la empresa.
- Destrucción dolosa de los activos o títulos de la empresa con el fin de obtener un beneficio propio.
- Cobrar comisiones, dietas, horas extras, viáticos u otros rubros indebidamente.
- Cobrar sueldos de empleados que salieron de la organización.
- Incluir empleados ficticios en la nómina.
- El colocar en la caja chica vales o cheques sin fecha, con fecha adelantada o con fecha atrasada.
- El sobrecargar las cuentas de gastos con gastos ficticios (Kilometrajes, gastos de representación, etc.).

- El malversar el pago recibido de un cliente y sustituirlo con pagos posteriores a éste o de otros.

b. Causas del fraude externo

- Carencia de medios de seguridad en la organización como cámaras y guardas de seguridad.
- Falta de control en la empresa, lo que conlleva a que personas externas a la empresa cometan actividades ilícitas, pues piensan que no hay posibilidad de ser descubiertos.
- Acceso privilegiado de personas externas a la empresa para ingresar a lugares exclusivos, como archivos confidenciales, base de datos, registro de firmas, y activos importantes.
- Situación económica desesperante por parte de terceros (bajo sueldo, deudas) que ocasionan ciertos sentimientos para cometer cualquier fraude.
- El motivo ideológico, que induce a las personas a cometer fraudes y donde estos se justifican por realizarlos.
- El exceso de confianza dada a personas externas a la organización lo cual produce que la empresa quede vulnerable ante los posibles robos o fraudes de terceros.

c. Causas de los riesgos relacionados con la categoría de relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo

- Salarios por debajo de lo estipulado en el código de trabajo.
- Ausencia de las prestaciones sociales por ley.
- Presencia de discriminación dirigida tanto a los empleados como a los asociados de la empresa.
- Ausencia de seguridad en la organización en relación con cámaras de seguridad y guardas que protejan la institución.

- El no establecer programas de higiene y seguridad laboral así como planes de emergencia en la empresa.

d. Causas de los riesgos presentes dentro de la categoría de clientes, productos y prácticas empresariales

- Incumplimiento de normas de la política “Conozca a su cliente”.
- Divulgación no autorizada de información de los clientes.
- Ausencia de categorización y perfil de riesgo del cliente.
- Ausencia de criterios o variables para el análisis y descripción del perfil de riesgo del cliente.
- Información mínima del cliente (persona física o jurídica).
- Ausencia de la verificación de datos por parte de la empresa sobre los clientes.
- La no actualización constante de la información de los clientes.
- No prestar atención a las alertas generadas de los programas informáticos como reportes de operaciones sospechosas “ROS”.

e. Causas de los riesgos en la categoría de daños a activos materiales

Pérdidas por desastres naturales

- Cambios climáticos bruscos los cuales producen inundaciones, huracanes, tornados, sequias, entre otras.
- Cambios naturales en el planeta.
- Contaminación.
- Calentamiento Global.
- Efecto invernadero.
- Cambios en las placas tectónicas.

Pérdidas humanas por causas externas

- Las diferencias económicas, étnicas y hasta religiosas que llevan a muchos a atentar contra la vida de otros y las de ellos mismos.
- El deseo de conseguir ciertas cosas de manera forzada, ya que no han podido obtenerlas de forma racional y civilizada, lo cual lleva a las personas a segarse y lograr así sus objetivos.
- La violación de los derechos humanos.
- El odio o rencor que se maneja entre países y grupos en todas las partes del mundo.

f. Causas de los riesgos en la categoría de incidencias en el negocio y fallos en los sistemas

Problemas de hardware

- Uso inadecuado del hardware por parte de los empleados.
- No existe un mantenimiento preventivo del equipo físico utilizado en la organización.
- Daño en el equipo de cómputo producto de ataques informáticos (virus de toda clase y tipo).
- Presencia de desastres naturales como inundaciones y terremotos que provoquen pérdidas en el hardware.
- Humedad presente en el equipo de cómputo producto de las condiciones del clima presentes en la organización, que puede ocasionar cortocircuitos en el hardware.
- Tormentas eléctricas que produzcan fallas en el equipo producto de un fuerte cambio en la corriente eléctrica.
- Cortes inesperados en el suministro de electricidad y que causan daños importantes en los componentes físicos del computador.

Problemas de software

- Existen agujeros de seguridad en los sistemas operativos.
- Existen agujeros de seguridad en las aplicaciones utilizadas por la empresa.
- Existen errores en las configuraciones de los sistemas utilizados en la organización.
- Los usuarios carecen de información respecto al uso de las aplicaciones requeridas para llevar a cabo sus funciones.

Problemas con las telecomunicaciones

- Cortes del servicio de Internet por varias horas sin previo aviso.
- Condiciones adversas del clima que produzcan daños en el cableado de las fibras ópticas.
- No pago de la facturación del servicio de Internet.
- Mala recepción de la señal de Internet en la zona en la que se encuentra la empresa.
- Velocidad del servicio de Internet deficiente, lo cual produce desconexiones constantes y retardo en la ejecución de transacciones para la empresa.

Problemas con el suministro de energía eléctrica

- Apagones inesperados en el suministro de la energía eléctrica por parte de la empresa encargada de brindar el servicio.
- Cortes en el suministro de energía eléctrica producto de las condiciones adversas que se presentan en el clima (rayería, huracanes, terremotos, entre otros).
- El no pago a tiempo de las facturas del servicio de energía eléctrica.
- Fallas en la instalación eléctrica con la que cuenta la empresa.
- El servicio de electricidad brindado por la entidad correspondiente es deficiente, por lo que se dan apagones constantemente.

g. Causas de los riesgos presentes en la categoría de ejecución, entrega y gestión de procesos

- Errores de interpretación.
- Comunicación tardía.
- Ausencia de documentación.
- Desconcentración por parte de los trabajadores en el ejercicio de sus funciones.
- Inadecuada capacitación de los trabajadores en el desarrollo de sus labores diarias.
- Registros incorrectos de cuenta contables por parte de los trabajadores.
- Desconocimiento de las cuentas que se manejan en la Cooperativa.
- Inadecuada formulación de los contratos tanto con clientes como con los proveedores.
- Aceptación de garantías inadecuadas.
- Errores en las cláusulas del contrato entre la empresa y el cliente o proveedor.
- Incumplimiento de las directrices emitidas por la SUGEF.
- Incumplimiento de las políticas establecidas por Tributación.
- Error en el registro de los clientes, pagarés y contratos en el sistema de la Cooperativa.
- Administración incorrecta de los activos de los asociados por parte de la organización.
- Aplicación de tasas incorrectas tanto de ahorro como de crédito.

3) Descripción de las consecuencias genéricas de los riesgos operativos por áreas en Coopelcheros R.L.

Una vez identificadas las causas por las cuales se podrían presentar los riesgos ya establecidos en Coopelcheros R.L., se procedió a determinar las consecuencias que esos riesgos tendrían si se llegaran a materializar en la Cooperativa.

Para determinar las consecuencias que los riesgos producirían en la empresa, se realizaron entrevistas con cada uno de los encargados de los departamentos que hay en la organización, y en función de las respuestas obtenidas, se desarrollaron ocho consecuencias genéricas para toda la empresa, debido a que todos hicieron referencia a las mismas consecuencias en cada uno de las áreas.

A continuación en *la Tabla V.24* se describen con mayor detalle las consecuencias genéricas de los riesgos en Coopelcheros R.L.:

Tabla V.24. Descripción de consecuencias genéricas

Clasificación	Descripción
Pérdidas de información	Pérdidas de datos a la que se expone la organización sino cuenta con un adecuado sistema que respalde la información que maneja la empresa, y que pueden causarle grandes pérdidas económicas dependiendo de la importancia que posean estos documentos.
Pérdidas materiales	Pérdidas producto de todas aquellas faltas de control y malas prácticas que provocan una merma en los activos de la organización.
Pérdidas relacionadas con la inseguridad en el trabajo	Pérdidas producto de la carga de trabajo, ya sea física o mental, y en general, de los factores psicosociales y organizativos capaces de generar fatiga, estrés, insatisfacción laboral, y accidentes en el lugar de trabajo. No existe un adecuado establecimiento de políticas o planes de seguridad en el lugar de trabajo.
Pérdida de empleados (Alta Rotación)	Pérdidas por la alta rotación de empleados, ya sea por que renuncian a la organización o porque son despedidos, lo cual afecta a la empresa ya que estos se llevan consigo el conocimiento adquirido a otras organizaciones.

Clasificación	Descripción
Pérdidas debido al desempeño	Realizar las funciones propias del cargo de manera inadecuada o con un menor rendimiento del que es necesario para cumplir con los objetivos de la organización, lo cual disminuye el accionar general de la empresa.
Sanciones legales	Surge de violaciones e incumplimientos con las leyes, reglas y prácticas, o cuando los derechos y obligaciones legales de las partes respecto a una transacción no están bien establecidos.
Riesgo reputacional	Riesgo de que se forme una opinión pública negativa sobre el servicio financiero prestado. El riesgo reputacional puede derivar en acciones que fomenten la creación de una mala imagen o un posicionamiento negativo en la mente de los clientes, de tal forma que se produzca una migración de fondos hacia otras entidades debido a una pérdida de credibilidad.
Pérdidas Financieras	Se pueden presentar producto de pérdidas de información, sanciones legales, pérdida de la reputación, y pérdidas materiales, lo cual afecta negativamente la adecuada gestión de la organización trayendo consigo grandes pérdidas de recursos económicos.

Fuente: Elaboración propia.

Estas consecuencias son las que mermarían en gran medida el desempeño de la organización en caso de que se llegaran a presentar alguno de los riesgos anteriormente propuestos en cada una de las áreas de la empresa.

Para conocer más fondo la severidad que éstas producirían en cada uno de los departamentos de la organización, se realizó una clasificación de las mismas en función de las perspectivas del cuadro de mando integral en donde se puede notar con más detalle la criticidad que tienen para Cooperativa.

4) Clasificación de consecuencias genéricas en función del CMI

“El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permitan alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (Fernández, 2001).

Para Francés (2006, págs. 34-35) el CMI se debe realizar en función de cinco perspectivas, las cuales responden a una pregunta determinada:

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** corresponde al capital humano organizado que hace posible los procesos presentes y futuros. Comprende las capacidades de su personal interno, de sus socios tecnológicos y consultores, la organización que lo articula (su estructura, cultura, y clima organizacional), el capital de información y la infraestructura informática y de comunicaciones que facilita su interacción. ***¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?***
- **Perspectiva de Satisfacción Laboral:** en esta perspectiva lo que interesa es la satisfacción que tengan los trabajadores con el desarrollo de las funciones en la empresa, así como también toma en cuenta aspectos como la seguridad que se les brinda a los colaboradores dentro de la organización. ***¿Cómo mantener la satisfacción en los colaboradores de la empresa?***
- **Perspectiva Interna (procesos):** Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos, desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. ***¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?***
- **Perspectiva de Clientes:** comprende a quienes reciben el impacto directo o indirecto de la actividad de la organización (clientes, vecinos, comunidades, medio ambiente), pero que no ejercen un control sobre ella. Por esta razón para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. ***¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?***

- **Perspectiva Financiera:** En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía. Se debe de tomar en cuenta todas aquellas actividades que pueden afectar o favorecer a la compañía en relación con su economía. **¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de los accionistas o socios?**

En el presente trabajo, una vez identificadas las consecuencias que afectaban a la organización, se procedió a clasificarlas en relación con cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral como se observa en **la Figura V.9.**, donde posteriormente de un análisis más profundo se desarrollaron tablas conforme a los resultados obtenidos del mismo en cada departamento.

Figura V.9. Perspectivas CMI



Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo de cada una de las tablas de las consecuencias que se presentan en este trabajo, se desarrollaron de manera general para ser aplicadas en conjunto a todas las áreas de la organización, ya que estas en el caso de presentarse alguno de los riesgos ya identificados, producirían un gran impacto general en la Cooperativa.

A continuación se describen las consecuencias, en función de la magnitud que podrían tener para la organización:

a. **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Tabla V.25. Pérdidas Materiales y de Información

Valor	Pérdidas Materiales	Pérdidas de Información
Catastrófica	Las pérdidas materiales en activos que superen los ¢500.000 colones, ocasionan un retraso importante en el desarrollo de las labores y traen consigo graves pérdidas económicas.	Las pérdidas de información pueden detener el desarrollo de las actividades en la organización, ocasionándole significativas pérdidas económicas y retrasos importantes en sus operaciones.
Alta	Las pérdidas materiales en activos que vayan de ¢200.001 hasta ¢400.000 colones, ocasionan un retraso significativo en el desarrollo de las labores y traen consigo altas pérdidas económicas.	Las pérdidas de información pueden retrasar por largos periodos de tiempo las operaciones y el desarrollo de las actividades en la organización, ocasionándole altas pérdidas económicas.
Moderada	Las pérdidas materiales en activos que vayan de ¢100.001 hasta ¢200.000 colones, ocasionan un retraso en el desarrollo de las labores y traen consigo moderadas pérdidas económicas.	Las pérdidas de información pueden retrasar el desarrollo de las actividades y las operaciones por cortos periodos de tiempo en la organización, ocasionándole bajas pérdidas económicas.
Baja	Las pérdidas materiales en activos que vayan de ¢50.001 hasta ¢100.000 colones, ocasionan pequeños retrasos en el desarrollo de las labores y traen consigo bajas pérdidas económicas.	Mínimas pérdidas de información que no afectan el normal desarrollo de las actividades y operaciones en la organización y no conllevan pérdidas económicas relevantes.
Insignificante	Las pérdidas materiales en activos que vayan de ¢1 hasta ¢50.000 colones, no ocasionan retrasos en el desarrollo de las labores y no traen consigo pérdidas económicas relevantes para la organización.	No se dan pérdidas de información en la organización que produzcan significativas pérdidas económicas.

Fuente: Elaboración propia.

b. Perspectiva de Satisfacción Laboral

Tabla V.26. Empleados y Seguridad

Valor	Empleados	Salud y Seguridad
Catastrófica	La confirmación de actos deshonestos o ilícitos y/o fraudes graves realizados por los trabajadores, culmina con el despido definitivo del empleado y demandas legales pertinentes.	Múltiples muertes de personal, contratistas o del público por ausencia de políticas de seguridad laboral.
Alta	La confirmación de actos deshonestos o ilícitos y/o fraudes de alto impacto realizados por los trabajadores, culmina con el despido temporal del empleado y sanciones económicas.	Lesiones graves (no recuperables) que presenten los empleados, contratistas o público en general, producto de malas políticas de seguridad laboral en la empresa.
Moderada	La confirmación de actos deshonestos o ilícitos y/o fraudes de escala moderada realizados por los trabajadores, culmina con moderadas sanciones económicas impuestas por la empresa para el colaborador.	Pérdidas para la empresa producto del tiempo perdido por lesiones o enfermedades (recuperables) que presenten los trabajadores de la empresa, producto de inadecuadas medidas de seguridad laboral.
Baja	La confirmación de actos deshonestos o ilícitos y/o fraudes de baja escala realizados por los trabajadores, culmina con la realización de trabajos o tareas impuestos por la empresa, para que el colaborador pueda reivindicar sus acciones.	Pérdidas para la empresa producto del tratamiento médico necesario para las lesiones ocasionadas, producto de la inseguridad laboral.
Insignificante	La confirmación de actos deshonestos o ilícitos y/o fraudes mínimos realizados por los trabajadores, culmina con la llamada de atención por parte del jefe inmediato.	El lugar cuenta con adecuadas políticas de seguridad laboral y no se pierde tiempo ni dinero por lesiones o enfermedades.

Fuente: Elaboración propia.

c. Perspectiva de Procesos

Tabla V.27. Desempeño y Sanciones Legales

Valor	Desempeño	Sanciones Legales
Catastrófica	Altas pérdidas económicas para la empresa, debido al retraso en los procedimientos que afectan el desempeño y el tiempo de operación de las actividades que se realizan en ésta, producto de factores endógenos o exógenos	Intervención del ente regulador junto con un posible procesamiento para la empresa o funcionario, la cual puede culminar en el cierre definitivo de la empresa o el impedimento para desarrollar nuevamente las funciones como funcionario.
Alta	Significativas pérdidas económicas para la empresa, debido al retraso en los procedimientos que afectan el desempeño y el tiempo de operación de las actividades que se realizan en ésta, producto de factores endógenos o exógenos.	Intervención del ente regulador junto con un posible procesamiento para la empresa o funcionario, la cual puede culminar con el cierre temporal de la empresa o cárcel para los funcionarios.
Moderada	Moderadas pérdidas económicas para la empresa, debido al retraso en los procedimientos que afectan el desempeño y el tiempo de operación de las actividades que se realizan en ésta, producto de factores endógenos o exógenos.	El incumplimiento de las normativas, reglamentos y/o procedimientos generan una serie de multas y sanciones de gran importancia para la empresa y funcionarios.
Baja	Pocas pérdidas económicas para la empresa, debido al retraso en los procedimientos que afectan el desempeño y el tiempo de operación de las actividades que se realizan en ésta, producto de factores endógenos o exógenos.	El incumplimiento de las normativas, reglamentos y/o procedimientos generan alertas para la empresa las cuales no presentan mayores riesgos.
Insignificante	No existen pérdidas económicas significativas para la empresa, debido al retraso en los procedimientos que afectan el desempeño y el tiempo de operación de las actividades que se realizan en ésta, producto de factores endógenos o exógenos.	No hay ninguna violación de las normativas, reglamentos y/o procedimientos que puedan provocar sanciones o intervenciones del ente regulador.

Fuente: Elaboración propia.

d. Perspectiva de Clientes

Tabla V.28. Imagen y Reputación

Valor	Imagen y Reputación
Catastrófica	Daños a la reputación corporativa a nivel internacional creada por medios internacionales, lo cual conlleva a una pérdida importante de los asociados o del apoyo de la comunidad.
Alta	Daños a la reputación corporativa a nivel nacional creada por medios de comunicación nacionales, provocando una disminución significativa de los asociados o del apoyo de la comunidad.
Moderada	Noticias adversas en los medios estatales o regionales que provocan una disminución de los asociados o del apoyo de la comunidad.
Baja	Noticias adversas en los medios locales, lo cual crea en los asociados y comunidad preocupación por el desempeño de la organización.
Insignificante	Noticias adversas sobre la empresa sin embargo los accionistas y la comunidad no prestan mayor interés en éstas, lo cual no crea una disminución en sus asociados.

Fuente: Elaboración propia.

e. Perspectiva de Finanzas

Tabla V.29. Pérdidas Financieras

Valor	Pérdidas Financieras
Catastrófica	Pérdida directa o aumento en el costo de la empresa que supere los ¢500.000 colones. Pérdidas en el capital de la empresa mayor a ¢500.000 colones. Pérdidas por fraude mayor a ¢300.000 colones.
Alta	Pérdida directa o aumento en el costo de la empresa que vaya de ¢ 200.001 hasta ¢400.000 colones. Pérdidas en el capital de la empresa que vaya de ¢200.001 hasta ¢400.000 colones. Pérdidas por fraude de ¢200.001 a ¢300.000 colones.
Moderada	Pérdida directa o aumento en el costo de la empresa que vaya de ¢100.001 hasta ¢200.000 colones. Pérdidas en el capital de la empresa que vaya de ¢100.001 hasta ¢200.000 colones. Pérdidas por fraude de ¢100.001 a ¢200.000 colones.
Baja	Pérdida directa o aumento en el costo de la empresa que vaya de ¢ 50.001 hasta ¢100.000 colones. Pérdidas en el capital de la empresa que vaya de ¢50.001 hasta ¢100.000 colones. Pérdidas por fraude de ¢50.001 a ¢100.000 colones.
Insignificante	Pérdida directa o aumento en el costo de la empresa que vaya de ¢1 hasta ¢50.000 colones. Pérdidas en el capital de la empresa que vaya de ¢1 hasta ¢50.000 colones. Pérdidas por fraude de ¢1 a ¢50.000 colones.

Fuente: Elaboración propia.

5) Análisis de las consecuencias encontradas en cada una de las áreas de negocios de la Cooperativa

Para realizar el análisis de consecuencias y cómo estas afectaban a la empresa, se realizaron cinco tablas (**Plataforma y Servicio al Asociado, Mercadeo y Captación, Cobro, Servicios Generales y Contabilidad**), en donde cada una de éstas agrupa las perspectivas del CMI, y contiene también los riesgos que afectan a cada una de las áreas para así conocer el impacto que estas tienen en la Cooperativa.

Tabla V.30. Consecuencias del Área de Plataforma y Servicio al Asociado

Riesgo General	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento					Perspectiva de Satisfacción Laboral					Perspectiva de Procesos					Perspectiva de Clientes					Perspectiva de Finanzas																								
	Pérdidas de Información					Pérdidas Materiales					Salud y Seguridad					Empleados					Desempeño					Sanciones Legales					Imagen y Reputación					Pérdidas Financieras									
	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I					
Fraude interno	x					x											x									x										x									
Fraude externo			x			x																			x															x					
Clientes, productos y prácticas empresariales		x														x							x															x							
Daños a activos materiales	x						x								x																									x					
Incidencias en el negocio y fallas en los sistemas			x					x																																					
Ejecución, entrega y gestión de procesos																																													

Tabla V.31. Consecuencias del Área de Mercadeo y Captación

Riesgo General	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento					Perspectiva de Satisfacción Laboral					Perspectiva de Procesos					Perspectiva de Clientes de Clientes					Perspectiva de Finanzas de Finanzas														
	Pérdidas de Información			Pérdidas Materiales		Salud y Seguridad			Empleados		Desempeño			Sanciones Legales		Imagen y Reputación			Pérdidas Financieras																
	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I					
Fraude interno			x				x											x												x		x			
Clientes, productos y prácticas empresariales														x				x				x								x			x		
Daños a activos materiales	x						x							x			x															x			
Incidencias en el negocio y fallas en los sistemas			x															x																	
Ejecución, entrega y gestión de procesos														x					x												x				



Tabla V.33. Consecuencias del Área de Contabilidad

Riesgo General	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento					Perspectiva de Satisfacción Laboral					Perspectiva de Procesos					Perspectiva de Clientes					Perspectiva de Finanzas																	
	Pérdidas de Información			Pérdidas Materiales		Salud y Seguridad			Empleados		Desempeño			Sanciones Legales		Imagen y Reputación			Pérdidas Financieras																			
	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I								
Fraude interno					x	x							x										x						x									
Fraude externo			x			x																																x
Daños a activos materiales		x				x																																x
Incidencias en el negocio y fallas en los sistemas		x				x																																x
Ejecución, entrega y gestión de procesos													x																									x



Tabla V.34. Consecuencias del Área de Servicios Generales

Riesgo General	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento					Perspectiva de Satisfacción Laboral					Perspectiva de Procesos					Perspectiva de Clientes					Perspectiva de Finanzas														
	Pérdidas de Información			Pérdidas Materiales		Salud y Seguridad			Empleados		Desempeño			Sanciones Legales		Imagen y Reputación			Pérdidas Financieras																
	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I	C	A	M	B	I					
Fraude interno			x					x					x										x					x							x
Fraude externo			x														x														x				
Daños a activos materiales			x				x							x				x														x			
Incidencias en el negocio y fallas en los sistemas			x				x											x														x			
Relaciones laborales y seguridad																				x								x				x			
Ejecución, entrega y gestión de procesos													x						x				x					x					x		

CAPÍTULO VI:
GESTIÓN DE
RIESGOS OPERATIVOS
EN COOPELECHEROS R.L.



CAPÍTULO VI: GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN COOPERLECHEROS R.L.

Este capítulo se basa principalmente en el establecimiento de los controles operativos para prevenir o mitigar el impacto de los riesgos ya identificados y que se podrían presentar en cada una de las unidades de la Cooperativa. Además, se elaboraron planes de acción que le permitirán a la empresa conocer el costo, los responsables y la prioridad que tienen cada una de las acciones tomadas en cuenta para contrarrestar la presencia de los riesgos.

A) ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES OPERATIVOS

La metodología que se utilizó para el desarrollo de los controles fueron las reuniones que se realizaron con cada uno de los encargados de las áreas como lo son: *Plataforma, Servicio al Asociado, Mercadeo, Captación, Cobro, Contabilidad y Servicios Generales*. Además de esto, se procedió a estudiar todas las actividades que se desarrollan en los departamentos, con la finalidad de conocer más a fondo las operaciones y procedimientos diarios para el establecimiento de los controles que puedan ayudar a Cooperlecheros R.L., en la prevención o mitigación de los riesgos operativos.

El levantamiento y establecimiento de los controles se dividió en dos partes, una en la cual se desarrollaron controles específicos para combatir el **fraude interno** en todas las áreas de negocio de la Cooperativa, debido a que este riesgo es en el cual la organización puede tener mayor control, porque es responsabilidad de cada uno de los coordinadores de área evitar que este se pueda originar.

Por otra parte, para los riesgos que se muestran en la **Figura VI.1** se crearon controles de manera genérica, sin embargo estos funcionarán para los diferentes departamentos que conforman la empresa, para enfrentar los riesgos que puedan surgir en un momento determinado.

Figura VI.1. Riesgos con controles genéricos



Fuente: Elaboración propia.

1) Controles operativos específicos por área de negocios

A continuación se presentan los controles operativos que fueron desarrollados para cada una de las unidades de negocios como prevención del riesgo asociado con el **Fraude interno**:

a. Controles para evitar el fraude interno en Plataforma

Tabla VI.1. Controles para fraude interno Plataforma

CONTROLES
1. Llevar un registro de los avalúos realizados en Plataforma.
2. Establecer un informe de arqueo de cajas, el cual debe llevar dos firmas (arqueador, responsable). Este informe debe contener: <ul style="list-style-type: none"> a. Fecha. b. N° de arqueo. c. Tipo de arqueo. d. Monto a arquear. e. Responsable. f. Cantidad de billetes totales. g. Cantidad de billetes por denominación. h. Monto en billetes. i. Totales.

CONTROLES

3. Generar un cierre diario de caja por cajero. Este cierre debe especificar lo siguiente:

- a. Fecha.
- b. Cajero.
- c. Fondo fijo.
- d. Total entradas de efectivo.
- e. Salidas de efectivo (efectivo, cheques, depósitos).
- f. Saldo Final.
- g. Faltante o sobrante.

4. Generar un informe de cierre general de cajas, el cual puede contener diferentes documentos como:

- a. Reporte de cierre (fecha, cierre, hora, moneda, nombre y usuario).
- b. Resumen de cierre diario de caja (esto es desarrollado por cada cajero en su respectivo módulo), el cual va sellado y firmado tanto por el Coordinador de Plataforma como por el cajero.
- c. Recibo de movimientos que se hayan realizado en los diferentes módulos, los cuáles van con su respectivo sello. Estos pueden ser recibos de:
 - Reintegro.
 - Pago de cupón en efectivo.
 - Cupón por intereses sobre certificado.
 - Retiros de ahorro especial en efectivo.
 - Retiros de sobrantes para: depósitos de ahorro navideño, depósitos ahorro especial y depósitos bancarios.
 - Retiro de ahorro especial para entregar efectivo.
 - Desembolsos de operaciones.
 - Retiro de sobrantes para entregar en efectivo y depósito bancario.
 - Retiro de sobrantes en efectivo y con cheque.

CONTROLES

5. Llevar un registro de actualización de información por asociado, el cual debe tener la siguiente información:
 - a. Nombre del asociado.
 - b. Fecha.
 - c. Actualizaciones en: *bases de datos, conozca a su cliente, ahorro especial, ahorro navideño, ahorro a plazo, admisión u otros.*
 - d. Trámites de crédito.
 - e. Observaciones.
6. Contar con un registro de cierres de crédito diarios, los cuáles deben mostrar información referente a:
 - a. La cuadratura contable de crédito (Fecha, N° de cuenta, Saldo Módulo, Saldo contable y Monto de diferencia).
 - b. Los saldos del módulo en restringidos.
 - c. Los saldos del módulo en relacionados.
 - d. El total del módulo.
7. Llevar un registro de garantías mensuales, el cual debe contener:
 - a. Un informe general de la cartera de crédito por tipo de préstamo.
 - b. Registro de préstamos por persona, con el N° de operación, Fecha de constitución, Fecha de vencimiento, Monto original, Saldo y la Garantía.
8. Archivar informes referentes a:
 - a. Cobro.
 - b. Planes de inversión.
 - c. Bitácora de trabajo.
 - d. Reporte de CXC.
 - e. Reporte de Giras.
 - f. Reporte de charlas.
 - g. Control de revisión de expedientes.
 - h. Solicitudes a diferentes comités.
 - i. Información de garantías crediticias.

CONTROLES

9. Llevar el registro de los documentos que entran y salen de la bóveda por medio de una bitácora. Esta debe contener la siguiente información:
 - a. Persona que entrega.
 - b. Persona que recibe.
 - c. Transacción.
 - d. Fecha.
 - e. Hora.
10. Custodia en bóveda de las garantías por tipo de préstamo (cada una debe estar guardada en un sobre aparte), los cheques en movimiento, los certificados de depósito a plazo y los recibos de cajas.

b. Controles para evitar el fraude interno en Servicio al Asociado

Tabla VI.2. Controles para fraude interno Servicio al Asociado

CONTROLES
1. Llevar un registro de los documentos presentados por cada uno de los asociados de la empresa y que cuentan con algún tipo de crédito o ahorro.
2. Elaborar reporte diario de los sobrantes o faltantes de caja, y entregarlo al Coordinador de Plataforma.
3. Realizar actualizaciones de información del cliente cada vez que se crea conveniente, para mantener actualizados los registros.
4. Manejar un registro en donde se especifiquen los análisis de créditos realizados de forma semanal.
5. Generar a la Coordinadora de Plataforma los informes de los planes de inversión.

CONTROLES

6. Coordinar con el asociado las deducciones que este quiera recibir en su cuenta de ahorros, por medio de la firma de un contrato de deducciones en donde el asociado apruebe las mismas.
7. Reportar al Oficial de Cobro una lista de los asociados y los montos de las deducciones que se deben realizar a cada uno.
8. Llevar un registro de las garantías de los créditos realizados.
9. Elaborar un reporte de los cheques y otros documentos trasladados al departamento de contabilidad para ser archivados.
10. Recoger la firma del asociado en donde se autoriza el envío de correspondencia por medio de la Dos Pinos.
11. La información general que se debe pedir a los deudores para un crédito dependiendo si este es persona física o jurídica es la siguiente:

Persona Física:

- a. Solicitud de crédito (formato sistema CNC).
- b. Formulario "Conozca a su cliente".
- c. Fotocopia de la cédula de identidad (pasaporte o cédula de residencia vigente).
- d. Autorización expresa y vigente del deudor para que se consulte la información en el CIC de SUGEF.
- e. Reporte del CIC.
- f. Estudio completo de referencias crediticias.

CONTROLES**Persona Jurídica:**

- a. Solicitud de crédito (formato sistema CNC).
- b. Fotocopia de cédula jurídica.
- c. Fotocopia de cédula de identidad del representante legal.
- d. Padrón de SUGEF.
- e. Autorización expresa y vigente del deudor para que se consulte la información en el CIC de SUGEF.
- f. Fotocopia del Acta constitutiva.
- g. Personería Jurídica.
- h. Acta de acuerdo protocolizado cuando corresponda.
- i. Estudio completo de referencias crediticias (Teletec).

12. La información financiera que debe de pedirse tanto a los deudores como a los fiadores avalistas, en el caso de que existan, es la siguiente:

Persona Física Deudor:

- a. Copia de las últimas cuatro liquidaciones de la entrega semanal de leche a Cooprole Dos Pinos R.L.
- b. Certificación de ingresos por contador público con hoja de trabajo.
- c. Constancias de deudas o fotocopia de los últimos recibos.
- d. Flujo proyectado ingeniero agrónomo (cuando proceda).

Persona jurídica Deudor:

- a. Certificación de ingresos por contador privado con hoja de trabajo.
- b. Constancias de deudas o fotocopia de los últimos recibos.
- c. Flujo proyectado de un ingeniero agrónomo (cuando proceda).
- d. Estados Financieros.

CONTROLES

Persona Física Fiador:

- a. Copia de las últimas cuatro liquidaciones de la entrega semanal de leche a Cooprole Dos Pinos R.L.
- b. Certificación de ingresos por contador público con hoja de trabajo.
- c. Constancia de salario (sector privado o público).
- d. Fotocopia de la orden patronal.
- e. Constancias de deudas o fotocopia de los últimos recibos.

Persona Jurídica Fiador:

- a. Certificación de ingresos por contador privado con hoja de trabajo.
- b. Constancias de deudas o fotocopia de los últimos recibos.

13. Se deben de tomar en cuenta dos documentos para poder aprobar un crédito, los cuáles son:

- a. Solicitud de aprobación (usar formato del sistema CNC).
- b. Original o copia del contrato de la operación crediticia donde se establezcan los términos en los que fue aprobado y sus modificaciones posteriores (pagaré, contrato, hipoteca).

14. Realizar el análisis de los créditos apegados a los reglamentos internos de la Cooperativa y en función del formulario de crédito.

15. Para poder validar las garantías de los diferentes créditos se debe recolectar la siguiente documentación:

Fianza persona Física:

- a. Fotocopia de la cédula de identidad (de residencia o pasaporte).
- b. Formulario "Conozca a su cliente" (original y copia).
- c. Padrón de SUGEF.
- d. Autorización expresa y vigente del fiador para que se consulte su información crediticia en el CIC de SUGEF.
- e. Reporte del CIC.
- f. Estudio completo de referencias crediticias (Teletec).

CONTROLES**Fianza persona jurídica:**

- a. Fotocopia de la cédula jurídica.
- b. Formulario “Conozca a su cliente” (original y copia).
- c. Padrón de SUGEF.
- d. Autorización expresa y vigente del fiador para que se consulte la información crediticia en el CIC de SUGEF.
- e. Reporte del CIC.
- f. Fotocopia del Acta Constitutiva.
- g. Personería Jurídica.
- h. Acta de Acuerdo protocolizado cuando corresponda.
- i. Estudio completo de referencias crediticias (Teletec).

Real sobre bienes muebles e inmuebles:

- a. Avalúo.
- b. Estudio Registral (verificar gravámenes, anotaciones).
- c. Comprobante de póliza de seguros.
- d. En caso de construcción plano, presupuesto y permisos.
- e. Fotocopia del plano catastrado del inmueble (visado).
- f. En caso de bienes muebles nuevos factura proforma.

Otras Garantías:

- a. Documentos requeridos para su constitución y valoración.

CONTROLES

16. Los documentos que deben estar presentes para realizar el desembolso de las líneas de crédito son los siguientes:

- a. Factura que corresponda al plan de inversión.
- b. Fotocopia del cheque emitido con el recibido conforme.
- c. Solicitud del cheque.
- d. Desglose de deducciones por desembolso de la operación crediticia.
- e. Tabla de pagos.
- f. Autorización de deducción (usar el formato sistema CNC).
- g. Aceptación de póliza de saldos deudores.
- h. Reporte de la línea constitutiva que indica el disponible (usar el formato sistema CNC).
- i. Normativa de aprobación.
- j. Copia del formulario "Conozca a su cliente".
- k. Fotocopia de la cédula de identidad (pasaporte o residencia).
- l. Padrón de SUGEF.
- m. Autorización expresa y vigente del deudor para que se consulte su información crediticia en el CIC de SUGEF.
- n. Reporte del CIC.
- o. Constancia de deudas de Coopelcheros R.L.

c. Controles para evitar el fraude interno en Mercadeo

Tabla VI.3. Controles para fraude interno Mercadeo

CONTROLES
1. Elaborar un informe en donde se especifique las fechas para las charlas, los charlistas que van a participar, y el lugar en donde se realizarán las actividades.
2. Diseñar un registro en donde queden por escrito las invitaciones que son enviadas a los asociados y las llamadas que el Oficial de Mercadeo realiza diariamente.
3. Desarrollar informes de gira en donde se especifiquen cuáles fueron las actividades que se realizaron y los objetivos cumplidos en la misma.
4. Establecer un presupuesto destinado para las giras en donde se especifiquen los fondos que van a ser destinados a las actividades que se realizan en las mismas, para evitar así el gasto innecesario de recursos de la organización. Este presupuesto puede contener: <ol style="list-style-type: none"> a. Fecha de la gira. b. Gastos en gasolina. c. Gastos en comida. d. Gastos varios. e. Montos específicos para cada uno de los gastos.
5. Realizar informes de las visitas que realizan tanto el Oficial de Captación como el de Mercadeo a las fincas de los asociados, para promocionar los servicios financieros y múltiples de la Cooperativa.
6. Elaborar reportes en donde se explique y se exponga la publicidad realizada para la Cooperativa, así como los recursos utilizados para la misma.
7. Establecer el presupuesto destinado para la confección de encuestas, cuestionarios, boletas de quejas, boletas de satisfacción de los asociados. El mismo debe estar aprobado por el Coordinador de Plataforma, esto con el fin de reducir el posible desperdicio de recursos que se pueda dar.

CONTROLES

8. Llevar un registro en donde se archiven las cotizaciones que el Oficial de Mercadeo realiza cuando cotiza el precio de lapiceros, jarras, camisetas, blocks de notas, afiches, y todos los demás productos promocionales para los asociados y que estos se puedan identificar con la empresa.
9. Llevar y llenar los expedientes de admisión, ahorro, crédito, y conozca a su cliente, cuando se realicen las giras o visitas a los clientes potenciales o reales, en el caso de que hayan clientes interesados en los productos de la Cooperativa.
10. Clasificar documentación mínima requerida para los trámites de crédito, afiliaciones, renunciaciones, apertura de ahorros, liquidaciones, u otros servicios que solicite el asociado.
11. Se debe de llevar un saldo de efectivo en donde se muestre el manejo de caja que lleva el Asistente de Mercadeo.

d. Controles para evitar el fraude interno en Captación

Tabla VI.4. Controles para fraude interno Captación

CONTROLES

1. Llevar un registro de los certificados realizados en el mes, en donde se especifique:
 - a. La persona a la cual se le realizó el certificado.
 - b. Monto.
 - c. Fecha.
2. Elaborar un registro de los cupones realizados en el mes producto de los certificados otorgados.

3. El contenido de los certificados debe de especificar las siguientes características:
 - a. Número de consecutivo (generado por el sistema cuando se imprime).
 - b. Monto del certificado en letras.
 - c. Monto del certificado en números.
 - d. El nombre de la persona a quien va dirigido el certificado.
 - e. Cédula del asociado.
 - f. Fecha en la que se elabora.
 - g. Fecha de vencimiento.
 - h. Tasa de interés.
 - i. Cada cuánto se van pagar los intereses.
 - j. Dos firmas.
 - k. Sello de agua.
 - l. Consecutivo del certificado (el cual debe coincidir con el número que el sistema imprime en el mismo).
4. El contenido de los cupones de interés debe poseer los siguientes aspectos:
 - a. Número de cupón.
 - b. La persona que es dueña del certificado.
 - c. Número de asociado.
 - d. Monto.
 - e. Intereses ganados.
 - f. Tres firmas.
5. Los certificados deben de llevar dos copias, la original que se entrega al asociado, una debe ser firmada por el asociado como comprobante de que el original fue dado, y la otra archivada.
6. Los certificados deben ser firmados por el Oficial de Captación que lo realiza y por el Coordinador de Plataforma.

7. Los cupones deben poseer dos copias, la original que es dada al asociado y las otras dos deben ser archivadas por el Oficial de Captación para comprobación.

8. Los cupones deben poseer tres firmas para ser válidos, una debe ser del Oficial de Captación, las otras dos, son las firmas autorizadas por la Cooperativa.

9. Realizar un reporte al fin de mes de los certificados vencidos. El cual debe contener:

- Cliente.
- Número de título.
- Plazo.
- Tasa.
- Fecha en la que se pagó.
- Monto.
- Especificar si es renovado, no renovado o pagado por anticipado.

10. Elaborar un reporte de los certificados nuevos y renovados mensualmente.

11. La emisión de certificado está sujeta a que la persona sea asociada, por ende deberá ser productor de leche de la Dos Pinos.

12. Mantener archivadas las copias de los consecutivos tanto de los certificados como de los cupones.

13. Llevar un registro de los certificados pagados, con un sello blanco.

14. Realizar las cuadraturas contables de certificados.

15. Generar reportes del cierre de mes para el Departamento de Plataforma, entre los cuales están:

- a. Reportes de vencimiento.
- b. Reporte de los certificados pagados.
- c. Reporte de los certificados renovados.
- d. Reporte de los certificados nuevos.
- e. Reporte de los certificados pagados anticipadamente.
- f. Reporte general del mes en donde se explican los movimientos realizados.

16. Realizar estudio de tasas de interés del mercado para ser analizadas en comité de inversiones.

17. Se debe elaborar un contrato de beneficiarios una vez que se confecciona el certificado. Este debe de contener toda la información del certificado y además la firma y número de cédula del asociado, junto con la firma del Oficial de Captación.

18. Archivar los cupones pagados (intereses vencidos).

19. Si el asociado desea que el dinero de los intereses sea depositado en una cuenta bancaria, debe dejar los cupones endosados con su firma y especificado en dónde deberá ser depositado este dinero.

20. Se debe de llevar un saldo de efectivo en donde se muestre el manejo de caja que lleva el Oficial de Captación.

e. Controles para evitar el fraude interno en Cobro

Tabla VI.5. Controles para fraude interno Cobro

CONTROLES
1. Generar reportes del pago de los servicios realizados a los asociados a través del Banco Nacional.
2. Generar reportes de la documentación de la CCSS (planillas).
3. Archivar los comprobantes de los pagos de servicios múltiples.
4. Registro mensual de las inclusiones, modificaciones o exclusiones de operaciones de la cartera interna.
5. Generar informes de las cuadraturas de ahorro.
6. Realizar reportes de cobro.
7. Manejar la documentación (recibos) que verifique las deducciones que se realizan por medio de la Dos Pinos.
8. Reportes de las aplicaciones masivas del Banco Popular y HSBC.
9. Llevar un registro de las dietas de los directores.
10. Elaborar informes de los estados de cuentas de camino (Sucre, Santa Elena, y Cementerio).
11. Las planillas de HSBC, Banco Popular, y de Coopelcheros R.L. deben ser revisadas constantemente y luego guardarse en la base de datos de la empresa por semana.
12. El departamento de plataforma debe asegurarse de que los montos que van a ser deducidos en la planilla de los asociados sean los correctos, para evitar fraudes o pérdidas de dinero, y que así el Oficial de Cobro pueda deducir los montos correctos.

CONTROLES
13. Los recibos de los pagos realizados se envían a los asociados, los cuáles anteriormente han firmado y autorizado las deducciones pertinentes.
14. Los movimientos de las cuentas bancarias realizadas a los asociados, deben ir firmadas tanto por la Coordinadora de Plataforma como por el Oficial de Cobro, para minimizar la posibilidad de fraude.
15. Realizar informes que se deben presentar a la Coordinadora de Plataforma como: <ul style="list-style-type: none"> a. Cuentas por cobrar. b. Comisiones. c. Cartera de Banco Popular. d. Cobro Interno.
16. Se debe de llevar un saldo de efectivo en donde se muestre el manejo de caja que lleva el Oficial de Cobro.

f. Controles para evitar el fraude interno en Contabilidad

Tabla VI.6. Controles para fraude interno Contabilidad

CONTROLES
1. Llevar el registro de los movimientos contables (asientos, ajustes y reclasificación de cuentas) en el sistema CNC.
2. Revisión de cuadraturas entre las cuentas de manera diaria o semanal.
3. Realizar la revisión del reporte de aportaciones una vez al mes.
4. Las conciliaciones bancarias deben llevar doble firma tanto del Oficial de Contabilidad como la del gerente de la Cooperativa.

CONTROLES

5. La información contable debe ser archivada, además de mantenerse de forma digital, esto con el fin de evitar la pérdida de información.
6. El gerente debe establecer el presupuesto disponible para gastos y viáticos, por medio de un documento en donde se especifique el destino e importancia de estos recursos.
7. Los cierres contables deben presentar reportes que respalden la información contable de la empresa.
8. Se deben realizar reportes de los Estados Financieros de:
 - a. Balance de comprobación.
 - b. Estado de Resultados Acumulado.
 - c. Estado de Resultados Mensual.
9. Se deben realizar reportes de las disponibilidades, como los siguientes:
 - a. Cuadratura contable de Bancos.
 - b. Cuadratura detalla de Bancos.
 - c. Inversiones de Banco Nacional.
 - d. Inversiones Diner Fondos Banco Nacional.
 - e. Inversiones Coocique R.L.
 - f. Inversiones Banco Central.
10. Realizar Reportes de la Cartera de Crédito que incluya la siguiente información:
 - a. Informe general de la cartera de crédito por tipo de préstamo.
 - b. Informe general de la cartera de crédito por categoría de riesgo.

CONTROLES

- c. Operaciones en relaciones.
- d. Crédito vencido.
- e. Concentración de la cartera por estado de operaciones.
- f. Clasificación de la cartera.
- g. Informe de la cartera de crédito por estado y tasa.
- h. Operaciones restringidas.
- i. Reporte de morosidad de la cartera.
- j. Mora legal, antigüedad de saldos por interés.
- k. Reporte de intereses.
- l. Reporte de saldos de Auxiliares por cuenta contable en CXC.
- m. Reporte auxiliar cuenta por cobrar administrativa.
- n. Reporte auxiliar cuenta por cobrar varios.
- o. Reporte del módulo de cuentas por cobrar.
- p. Balance general pago HSBC.
- q. Balance general pago PBDC.
- r. Reporte de Auxiliares cuentas por cobrar convenios.
- s. Participación en empresas no financieras del país.

11. Hoja de control de activos utilizados por cada uno de los trabajadores.

12. Revisión de documentos, cheques u otros por varias personas, para evitar así la falsificación de firmas.

CONTROLES

13. Realizar reportes de activos fijos y otros:

- a. Propiedad mobiliaria y equipo en uso.
- b. Gastos pagados por anticipado.
- c. Obligaciones con Entidades Financieras.
- d. Papelería, útiles y otros materiales.
- e. Activos intangibles.

14. Elaborar reportes de ahorros a la vista de las siguientes cuentas:

- a. Cuadratura contable de Ahorros.
- b. Pagos parciales.
- c. Ahorro especial.
- d. Retenciones Especiales.

15. Realizar reportes de los certificados que se manejan en la Cooperativa:

- a. Certificados vigentes.
- b. Informe mensual de gasto financiero para el periodo comprendido.
- c. Intereses acumulados por pagar partes relacionadas.

16. Elaborar reportes de las obligaciones financieras:

- a. Obligación con entidades financieras.
- b. Obligación con entidades no financieras.

17. Generar reportes de los Auxiliares:

- a. Acreedores y adquisición de bienes y servicios.
- b. Aportes obrero-patronales.
- c. Impuestos retenidos por pagar.

CONTROLES

18. Realizar los informes de las retenciones de las siguientes entidades:

- a. Retenciones convenios Banco Popular de Operaciones.
- b. Retenciones club ahorros Banco Popular.
- c. Retenciones de convenios con el Banco HSBC.
- d. Retenciones de CCSS.
- e. Retenciones de Pólizas de Riesgo de Trabajo.
- f. Retenciones de Pólizas de Autos.
- g. Servicios múltiples.

19. Elaborar los Auxiliares de las siguientes retenciones:

- a. Participación sobre la utilidad.
- b. Vacaciones acumuladas por pagar.
- c. Aguinaldo acumulado por pagar.
- d. Provisiones para obligaciones patronales.
- e. Auxiliar casas comerciales.
- f. Auxiliar pagos pendientes por realizar.

20. Generar los reportes de Patrimonio de la Cooperativa, en función de:

- a. Aportaciones.
- b. Superávit por revaluación de bienes.

21. Generar los reportes de créditos realizados por Servicio al Asociado, los cuáles deben contener:

- a. Informe general de la cartera de crédito por tipo de préstamo.

CONTROLES

- b. Informe general ponderado de la cartera de crédito por tipo de préstamo.
- c. Reporte de crédito colocado mensualmente.
- d. Reporte de la tasa ponderada de certificados.
- e. Reporte de la tasa ponderada de ahorros.
- f. Cuadratura contable de crédito.
- g. Contingentes convenio Coopelecheros.
- h. Control de certificación en garantías.
- i. Resumen saldos de crédito por tipo de crédito.
- j. Disponibilidades en línea.
- k. Control de certificados y cupones en custodia.
- l. Clasificación de la cartera de intereses ganados del mes.
- m. Resumen de saldos cartera.
- n. Reporte de créditos formalizados y no formalizados.
- o. Reporte de créditos por tipo de garantías acumuladas.
- p. Reporte de créditos por tipo de garantías mensual.

22. Realizar el reporte de Certificados, el cual debe contener:

- a. Cuadro contable de certificados.
- b. Listado de títulos por vencer.
- c. Listado de cupones por vencer.
- d. Reporte de títulos vencidos.

CONTROLES

23. Generar el reporte de Calces el cual contiene:

- a. Reporte detallado de crédito, calce de plazos.
- b. Reporte detallado de certificados, calce plazos.

24. Realizar el reporte de Brechas, el cual se basa en:

- a. Reporte detallado de crédito, brechas.
- b. Reporte detallado de certificados, brechas.

25. Elaborar el reporte para envíos, el cual consta de:

- a. Flujo de efectivo.
- b. Calces.
- c. Brechas.
- d. Datos adicionales.
- e. Flujo de efectivo real.

g. Controles para evitar el fraude interno en Servicios Generales

Tabla VI.7. Controles para fraude interno Servicios Generales

CONTROLES

1. Archivar los documentos correspondientes a “Conozca a su cliente” en relación con:

Admisión:

- Documentos de ingreso a la institución de los nuevos asociados.

Documentos varios:

- Corresponden a autorizaciones u otros documentos que deben ser archivados en cada uno de los expedientes de los asociados.

CONTROLES**Ahorros:**

- Documentos clasificados por asociado y tipo de ahorro (navideño, especial y a plazo).

Operaciones:

- Documentos relacionados con las operaciones realizadas por los asociados en la empresa, con respecto a: *comercio, suministro, consumo lechero, desarrollo con el nacional, Back to Back*, entre otros.

2. Manejar una bitácora de Archivo, en donde se debe de anotar cada vez que un expediente ingresa o sale de la oficina. En esta bitácora se debe de especificar:

- Persona que entrega.
- Persona que recibe.
- Fecha.
- Hora.
- Número de expediente.
- Observaciones.

3. Llevar un registro de solicitud de artículos de oficina, en donde se debe detallar lo siguiente:

- El departamento que solicita.
- La persona que solicita.
- El artículo.
- La cantidad.
- El valor.
- La persona que autoriza.
- La fecha.
- Observaciones.

CONTROLES

4. Manejar un registro de documentos nuevos que ingresan a la oficina de servicios generales, este deberá contener los siguientes aspectos:
 - a. La fecha.
 - b. Nombre del asociado.
 - c. Operación.
 - d. Recibido.
5. Llevar un registro del envío de correspondencia hacia la Dos Pinos. Estos documentos deben ser entregados a los asociados de la Cooperativa, dependiendo de las operaciones que se realicen en la empresa. Los documentos que pueden ser enviados a los asociados son:
 - a. Recibos HSBC.
 - b. Recibos de pagos telefónicos.
 - c. Cuota obrero patronal.
 - d. Ordenes Patronales.
 - e. Recibos de Luz de Coopelesca/ ICE.
 - f. Recibos de SKY.
 - g. Recibos de caja.
 - h. Recibos de Coopelcheros.
 - i. Recibos BPDC.
 - j. Recibos de Pólizas.
 - k. Recibos de seguro voluntario.
 - l. Recibos de seguro independiente.
6. Revisar diariamente la bitácora de mandados la cual es manejada por Plataforma.

CONTROLES

7. Llevar un registro de salidas de activos de la oficina de cada una de las áreas en la empresa. Este registro debe de contener:
 - a. Fecha.
 - b. Nombre.
 - c. Hora.
 - d. Puesto.
 - e. Departamento.
 - f. Jefe inmediato.
 - g. Activo.
 - h. Descripción.
 - i. Código.
 - j. Número de serie.
8. Manejar un ampo en donde se archiven las facturas referentes al mantenimiento de equipos. Las cuáles deben contener al menos las siguientes especificaciones:
 - a. Empresa que presta el servicio.
 - b. Teléfono.
 - c. Fecha.
 - d. Costo.
 - e. Equipo.
 - f. Descripción del mantenimiento realizado.
9. Llevar un ampo en donde se archiven las cotizaciones o proformas hechas para la compra de materiales o activos.

CONTROLES

10. Actualizar una vez al mes el cácter de materiales de oficina, en donde se lleve un registro de los materiales que entran y salen de la oficina de Servicios Generales hacia los demás departamentos. Este registro puede contener los siguientes aspectos:

- a. Fecha.
- b. N° factura.
- c. Descripción.
- d. N° de artículo.
- e. Cantidad entrante.
- f. Cantidad saliente.
- g. Cantidad en existencia.

Otros controles

Tabla VI.8. Controles para fraude interno (genéricos)

CONTROLES
1. Revisar periódicamente los antecedentes del personal con la finalidad de descartar posibles situaciones que se hayan dado en el pasado en relación con los fraudes.
2. Mantener y aplicar institucionalmente un código de ética para prevenir fraudes.
3. Manejar políticas institucionales de cero tolerancia y no excepciones para evitar que se de cualquier tipo de fraude en la empresa.
4. Mejorar día a día el ambiente laboral que evite el delito como forma de compensación de injusticias laborales.

CONTROLES

5. Definir e implantar contratos de responsabilidad del empleado, conocidos por todo el personal de todos los niveles de la organización.
6. Mantener al tanto a los auditores externos de todos los riesgos presentes en la organización, incluyendo los proyectos en ejecución que tengan impacto sobre el ambiente de tecnología de información y el negocio.
7. Definir e implantar un esquema de segregación de funciones, definición de roles y responsabilidades, donde el lineamiento principal sea que las funciones de adquisición de compromisos y la autorización de transacciones monetarias correspondientes, no descansen en un número limitado de personas.
8. Implementar programas de inducción y entrenamiento orientados a crear una cultura organizacional de gestión de riesgos y prevención del fraude interno.
9. Mantener canales de comunicación apropiados donde los empleados puedan reportar cualquier sospecha de manera anónima.
10. Fomentar la integridad y la ética de los empleados de la organización. Entre dichas acciones destacan:
 - a. Definir y elaborar códigos de conducta debidamente divulgados, que involucren al personal de todos los niveles.
 - b. Revisar periódicamente las metas organizacionales, con el fin de evitar metas inalcanzables y poco realistas, que ocasionan presión para cumplirlas por parte de los empleados, y cuyo cumplimiento tiene asociada parte de la compensación.

CONTROLES

- c. Descripciones de trabajos formales o informales que definan las tareas que comprenden trabajos específicos, debidamente comunicadas a los empleados, definiendo claramente las responsabilidades de cada individuo.
- d. Análisis del conocimiento y destrezas necesarios para realizar trabajos de manera adecuada.

2) Controles genéricos aplicados a todos los departamentos de Coopelecheros R.L.

Los controles que a continuación se presentan se establecieron para que pudieran ser aplicables a todas las áreas de negocios en la organización. Para esto, se tomaron en cuenta los riesgos que aparecen en la **Figura VI.1** y de esta manera poder abarcar todos los riesgos que se identificaron en Coopelecheros R.L.

a. Controles para evitar el fraude externo

Tabla VI.9. Controles para fraude externo

CONTROLES
1. Revisar periódicamente los antecedentes del personal con la finalidad de descartar posibles situaciones que se hayan dado en el pasado en relación con los fraudes.
2. Contar con seguridad física que proteja a la organización y los mismos empleados en casos de robos o fraudes.
3. Mejorar el ambiente laboral que evite que los trabajadores formen alianzas con terceros para cometer fraudes o robos en la empresa.

CONTROLES

4. Establecer mejores controles seguridad en cada una de las áreas y de los documentos que se manejan en la organización.

b. Controles para evitar el riesgo en la categoría de relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo

Tabla VI.10. Controles para relaciones laborales y seguridad en el trabajo

CONTROLES

1. Mantener los salarios de los empleados de acuerdo a lo que establece la ley, en relación con las funciones y los requerimientos de cada puesto.
2. Brindar a los empleados todas las prestaciones sociales establecidas por la ley en relación con las vacaciones, seguros médicos, aguinaldos, entre otros, y que puedan mantener a los trabajadores motivados y aumentar así la productividad en la empresa.
3. Evitar todo tipo de discriminación entre los empleados y los mismos clientes, con la finalidad de prevenir cualquier sanción o demandas interpuestas a la Cooperativa.
4. Contar con personal que conozca primeros auxilios, para que puedan brindar asistencia médica en caso de una emergencia.
5. Contratar seguridad física en la empresa, que pueda ofrecer ayuda y protección a los empleados en caso de presentarse un asalto o robo en la institución.
6. Desarrollar un programa de higiene y seguridad laboral en la institución, que sea conocido por todos los empleados.

CONTROLES
7. Mantener las instalaciones limpias y aseadas con la finalidad prevenir enfermedades en los empleados y así cuidar su salud.
8. Contar con planes de emergencia en el caso de que se presenten incendios, terremotos, u otros accidentes que puedan afectar a los trabajadores y clientes.
9. Colocar carteles, letreros y lemas, alusivos a la seguridad de las personas y qué hacer en caso de emergencias.
10. Mantener un clima laboral en donde los trabajadores puedan expresar sus necesidades y que estas sean escuchadas por sus jefes inmediatos.

c. Controles para evitar el riesgo en la categoría de clientes, productos y prácticas empresariales

Tabla VI.11. Controles para clientes, productos y prácticas empresariales

CONTROLES
1. Cumplir con la política “Conozca a su cliente”.
2. No difundir ningún tipo de información de los asociados para obtener algún beneficio para la empresa.
3. Realizar una detallada investigación y análisis de los asociados de la Cooperativa.
4. Llevar un registro y notificación de transacciones únicas de los asociados.
5. Llevar un registro y notificación de las transacciones múltiples de los asociados.
6. Enviar información considerada como sospechosa a la SUGEF cuando la situación lo amerite.

CONTROLES

7. Mejorar los programas de reclutamiento, inducción, y capacitación que disminuyan la posibilidad de no actuar conforme a la normativa vigente.
8. Realizar evaluaciones constantes para verificar el conocimiento que poseen los trabajadores de la empresa, en relación con la normativa vigente.

d. Controles para evitar el riesgo en la categoría de daños a activos materiales

Tabla VI.12. Controles para daños a activos materiales

CONTROLES

Pérdidas por desastres naturales:

- a. Contar con seguros por desastres naturales para la empresa.
- b. Contar con planes de emergencia ante la presencia de desastres naturales.
- c. Contar con un plan de reciclaje el cual beneficie al ambiente.

Pérdidas por causas externas (vandalismo, terrorismo)

- a. Invertir en seguridad (Oficial de Seguridad).

e. Controles para evitar el riesgo en la categoría de incidencias en el negocio y fallos en el sistema

Tabla VI.13. Controles para incidencias en el negocio y fallos en el sistema

CONTROLES
<p><u>Software:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mantener al personal informado sobre cuáles pasos seguir en el momento en que se presenten problemas con el software. b. Mantener las máquinas actualizadas y seguras físicamente para evitar ataques informáticos. c. Mantener al personal capacitado sobre el adecuado uso de las aplicaciones o del software utilizado en la empresa. d. Realizar mantenimiento constante de las aplicaciones o del software por medio de la entidad de preferencia por la empresa, con el fin de que no se presenten problemas que acarreen retrasos en las actividades de la organización. e. Contar con un servicio externo de respaldo de la información.
<p><u>Hardware:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Capacitar a los empleados en el adecuado uso del hardware que está a su disposición para la realización de las actividades diarias. b. Realizar mantenimiento preventivo constante de los equipos de cómputo utilizados en la empresa, para evitar así las fallas que produzcan retraso o pérdidas para la organización. c. Contar con antivirus actualizado diariamente para evitar ataques informáticos que causen daños a la memoria de la computadora u otras partes físicas, que produzcan pérdidas de información importantes para la empresa.

CONTROLES

- d. Asegurar el equipo físico con el que cuenta la organización en caso de presentarse desastres naturales e incendios.
- e. Contar con baterías reguladoras de voltaje que eviten el daño a los equipos de cómputo.

Telecomunicaciones:

- a. Contar con un dispositivo inalámbrico de acceso HSDPA (Módem de Banda Ancha Móvil), como redundancia del proveedor principal de internet inalámbrica. Ejemplo: Huawei.
- b. Mantener al día el pago de la facturación de internet.
- c. Solicitar a la empresa encargada de brindar el servicio de internet la mejora del servicio prestado en el caso de que se presenten problemas constantes en la conexión.
- d. Cambiar la velocidad del internet a una que pueda cubrir las necesidades de la empresa, tomando en cuenta el número de computadoras en la organización y las transacciones realizadas a través de la red.

Energía eléctrica:

- a. Adquirir una planta eléctrica que permita a la empresa funcionar aún cuando no esté disponible el servicio eléctrico.
- b. Contar con baterías para el equipo de cómputo, que permita trabajar unos minutos después de que se dé un corte en la electricidad y así poder guardar la información o terminar de realizar las transacciones correspondientes.
- c. Realizar constantemente respaldos de la información valiosa para la empresa y así evitar que se pierda en cualquier momento.

f. Controles para evitar el riesgo en la categoría de ejecución, entrega y gestión de procesos

Tabla VI.14. Controles para la ejecución, entrega y gestión de procesos

CONTROLES
1. Capacitar a los empleados para mejorar sus habilidades en la comunicación eficiente con el cliente, evitando así confusiones posteriores en el trámite de operaciones.
2. Realizar una revisión de la información que se genera en la Cooperativa por varias personas, y evitar así los errores que traigan consigo pérdidas para la empresa.
3. Mantener resguardados todos los documentos legales que maneja la empresa.
4. Realizar una revisión exhaustiva de los contratos que se generan tanto con los asociados como con los proveedores de la Cooperativa.
5. El departamento Contable debe enviar a tiempo la información respectiva a la SUGEF de: <ul style="list-style-type: none"> a. Flujo de efectivo real. b. Contable de estados. c. Financiero: <ul style="list-style-type: none"> ■ Calces. ■ Brechas. ■ Datos adicionales. d. Inversiones. e. Crediticio: <ul style="list-style-type: none"> ■ Operaciones directas e indirectas. ■ Cuotas atrasadas. ■ Deudores. ■ Garantías de operaciones. ■ Información de operaciones no reportada. ■ Cuentas por cobrar no asociadas a operaciones no crediticias.

B) PLANES DE ACCIÓN PARA CONTROLES OPERATIVOS

Los planes de acción desarrollados para los controles ya establecidos, buscan recopilar la información de las causas y consecuencias que conlleva cada grupo de riesgos por unidad de negocio en la Cooperativa. Además de esto, para cada una de las acciones identificadas se establecieron las prioridades, el responsable, el plazo y si existe o no un costo incremental por cada uno de los controles.

Por otra parte, para establecer de la prioridad de los controles para cada uno de las categorías de los riesgos, se tomó en cuenta la criticidad del mismo y se le otorgó la prioridad de manera subjetiva a cada uno de estos. En la siguiente tabla se describen las cinco prioridades desarrolladas:

Tabla VI.15. Descripción de las prioridades de los controles operativos

PRIORIDAD	DESCRIPCIÓN
MUY ALTA	El control es indispensable para contrarrestar la extrema criticidad y las consecuencias negativas que el riesgo podría producir en la empresa.
ALTA	El control es muy necesario para contrarrestar la alta criticidad y las consecuencias negativas que el riesgo podría producir en la empresa.
MODERADA	El control es necesario para contrarrestar la moderada criticidad y las consecuencias negativas que el riesgo podría producir en la empresa.
BAJA	El control es deseable ya que la criticidad de los riesgos es muy baja y las consecuencias negativas no tienen un efecto importante para la empresa.
MUY BAJA	Hay poca necesidad de poner en práctica los controles ya que la criticidad y las consecuencias de los riesgos son insignificantes para la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Toda esta información ayudará al Oficial de Riesgos en la empresa a evaluar la importancia de los controles, ya sea para que se mantengan los que ya existen en la organización o para que se implementen los que se proponen en el presente capítulo. A continuación, mediante el desarrollo de una serie de tablas se podrán observar los planes de acción para cada departamento:



Tabla VI.16. Planes de acción Plataforma (fraude interno)

Coopelcheros R.L.		<u>PLANES DE ACCIÓN POR UNIDAD</u>	
Unidad:	Plataforma		
Categoría de Riesgo:	Fraude Interno		
Causas		Consecuencias del riesgo	
<p>Oportunidad: La oportunidad es una de las causas más importantes por las cuales se presenta el fraude interno ya que muchas veces existe un exceso de confianza hacia los empleados, y se les da acceso privilegiado para ingresar a lugares exclusivos, como archivos confidenciales, base de datos, registro de firmas, etc., lo que les permite tener una gran fuente de información. Además, si se le suma la carencia de medios de seguridad en los documentos fiduciarios la probabilidad de que un fraude se cometa es mayor.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pérdidas financieras ✓ Pérdidas de información ✓ Pérdida de empleados ✓ Pérdidas materiales ✓ Sanciones legales ✓ Riesgo reputacional 	
<p>Necesidad: Situación económica desesperante en que viven algunos empleados debido a su bajo sueldo y deudas, motivándolos a cometer fraudes en la institución.</p>			



Coopelcheros R.L. **PLANES DE ACCIÓN POR UNIDAD**

Justificación:

- ✓ El motivo ideológico, que induce a las personas a mantener pensamientos o ideas confusas, en donde ellos mismos se justifican por realizar los fraudes.
- ✓ Sentimiento de injusticia, que aflora en algunos empleados por un supuesto trato injusto, originado por la falta de reciprocidad entre empleador y empleados.

Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
1. Llevar un registro de los avalúos realizados en Plataforma.	Muy Alta	✓ Coordinador de Plataforma	En el momento en que se requiere del avalúo	∅0	No existe un costo incremental por la implementación de los controles
2. Establecer un informe de arqueo de cajas, el cual debe llevar dos firmas (arqueador, responsable).	Alta	✓ Cada encargado de cajas en las diferentes unidades	Mensualmente	∅0	
3. Generar un cierre diario de caja por cajero.	Moderada	✓ Cajeros	Diariamente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
4. Generar un informe de cierre general de cajas.	Moderada	✓ Coordinador de Plataforma	Mensualmente	∅0	
5. Llevar un registro de la actualización de información por asociado.	Moderada	✓ Coordinador de Plataforma	Cada vez que se realice una actualización	∅0	
6. Contar con un registro de los créditos otorgados.	Moderada	✓ Coordinador de Plataforma	Diariamente	∅0	
7. Llevar un registro de garantías mensuales.	Alta	✓ Coordinador de Plataforma ✓ Encargado de Servicio al Asociado	Mensualmente	∅0	
8. Archivar informes referentes a: Cobro, Planes de inversión, Bitácora de trabajo, Reporte de CXC, Reporte de Giras, Reporte de charlas, Control de revisión de expedientes, Solicitudes a diferentes comités e Información de garantías crediticias.	Moderada	✓ Coordinador de Plataforma	Diariamente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
9. Llevar el registro de los documentos que entran y salen de la bóveda por medio de una bitácora.	Muy Alta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinador de Plataforma ✓ Encargado de Servicio al Asociado 	Diariamente	∅0	
10. Custodia en bóveda de las garantías por tipo de préstamo (cada una debe estar guardada en un sobre aparte), los cheques en movimiento, los certificados de depósito a plazo y los recibos de cajas.	Muy Alta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinador de Plataforma ✓ Encargado de Servicio al Asociado 	Permanentemente	∅0	
<i>Realizado por: Ana Sugely F.R Fecha: 30/09/11</i>			<i>Revisado por: Jairo Campos Fecha: 19/10/11</i>		



Tabla VI.17. Planes de acción Servicio al Asociado (fraude interno)

Coopelecheros R.L.		<u>PLANES DE ACCIÓN POR UNIDAD</u>	
Unidad:	Servicio al Asociado		
Categoría de Riesgo:	Fraude Interno		
Causas		Consecuencias del riesgo	
<p>Oportunidad: La oportunidad es una de las causas más importantes por las cuales se presenta el fraude interno ya que muchas veces existe un exceso de confianza hacia los empleados, y se les da acceso privilegiado para ingresar a lugares exclusivos, como archivos confidenciales, base de datos, registro de firmas, etc., lo que les permite tener una gran fuente de información. Además, si se le suma la carencia de medios de seguridad en los documentos fiduciarios la probabilidad de que un fraude se cometa es mayor.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pérdidas financieras ✓ Pérdidas de información ✓ Pérdida de empleados ✓ Pérdidas materiales 	
<p>Necesidad: Situación económica desesperante en que viven algunos empleados debido a su bajo sueldo y deudas, motivándolos a cometer fraudes en la institución.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sanciones legales ✓ Riesgo reputacional 	



Coopelecheros R.L. **PLANES DE ACCIÓN POR UNIDAD**

Justificación:

- ✓ El motivo ideológico, que induce a las personas a mantener pensamientos o ideas confusas, en donde ellos mismos se justifican por realizar los fraudes.
- ✓ Sentimiento de injusticia, que aflora en algunos empleados por un supuesto trato injusto, originado por la falta de reciprocidad entre empleador y empleados.

Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
1. Llevar un registro de los documentos presentados por cada uno de los asociados de la empresa y que cuentan con algún tipo de crédito o ahorro.	Alta	✓ Encargado de Servicio al Asociado	Diariamente	∅0	No existe un costo incremental por la implementación de los controles
2. Elaborar reporte diario de los sobrantes o faltantes de caja, y entregarlo al Coordinador de Plataforma.	Alta	✓ Encargado de Servicio al Asociado	Diariamente	∅0	
3. Realizar actualizaciones de información del cliente cada vez que se crea conveniente, para mantener actualizados los registros.	Moderada	✓ Encargado de Servicio al Asociado	Cada vez que el asociado realice nuevos trámites	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
4. Manejar un registro en donde se especifiquen los análisis de créditos realizados de forma semanal.	Moderada	✓ Encargado de Servicio al Asociado	Semanalmente	∅0	
5. Generar a la Coordinadora de Plataforma los informes de los planes de inversión.	Moderada	✓ Encargado de Servicio al Asociado	Mensualmente	∅0	
6. Coordinar con el asociado las deducciones que este quiera recibir en su cuenta de ahorros, por medio de la firma de un contrato de deducciones en donde el asociado apruebe las mismas.	Alta	✓ Encargado de Servicio al Asociado	Cuando el asociado lo requiera	∅0	
7. Reportar al Oficial de Cobro una lista de los asociados y los montos de las deducciones que se deben realizar a cada uno.	Alta	✓ Encargado de Servicio al Asociado	Permanentemente	∅0	
8. Llevar un registro de las garantías de los créditos realizados.	Alta	✓ Encargado de Servicio al Asociado	Cada vez que se otorga un crédito	∅0	
9. Elaborar un reporte de los cheques y otros documentos trasladados al departamento de contabilidad para ser archivados.	Alta	✓ Encargado de Servicio al Asociado	Diariamente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<p>10. Recoger la firma del asociado en donde se autoriza el envío de correspondencia por medio de la Dos Pinos.</p>	Moderada	✓ Encargado de Servicio al Asociado	Cuando el asociado solicite el servicio	∅0	
<p>11. La información general que se debe pedir a los deudores para un crédito dependiendo si este es persona física o jurídica es la siguiente:</p> <p><u>Persona Física:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Solicitud de crédito (formato sistema CNC). b. Formulario “Conozca a su cliente”. c. Fotocopia de la cédula de identidad (pasaporte o cédula de residencia vigente). d. Autorización expresa y vigente del deudor para que se consulte la información en el CIC de SUGEF. e. Reporte del CIC. f. Estudio completo de referencias crediticias. 	Alta	✓ Encargado de Servicio al Asociado	Cuando el asociado solicite un crédito	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<p><u>Persona Jurídica:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Solicitud de crédito (formato sistema CNC). b. Fotocopia de cédula jurídica. c. Fotocopia de cédula de identidad del representante legal. d. Padrón de SUGEF. e. Autorización expresa y vigente del deudor para que se consulte la información en el CIC de SUGEF. f. Fotocopia del Acta constitutiva. g. Personería Jurídica. h. Acta de acuerdo protocolizado cuando corresponda. i. Estudio completo de referencias crediticias (Teletec). 	Alta	✓ Encargado de Servicio al Asociado	Cuando el asociado solicite un crédito	Ø0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<p>12. La información financiera que debe de pedirse tanto a los deudores como a los fiadores avalistas, en el caso de que existan, es la siguiente:</p> <p>Persona Física Deudor:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Copia de las últimas cuatro liquidaciones de la entrega semanal de leche a Cooprole Dos Pinos R.L. b. Certificación de ingresos por contador público con hoja de trabajo. c. Constancias de deudas o fotocopia de los últimos recibos. d. Flujo proyectado ingeniero agrónomo (cuando proceda). <p>Persona jurídica Deudor:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Certificación de ingresos por contador privado con hoja de trabajo. b. Constancias de deudas o fotocopia de los últimos recibos. c. Flujo proyectado de un ingeniero agrónomo (cuando proceda). d. Estados Financieros. <p>Persona Física Fiador:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Copia de las últimas cuatro liquidaciones de la entrega semanal de leche a Cooprole Dos Pinos R.L. b. Certificación de ingresos por contador público con hoja de trabajo. c. Constancia de salario. 	Alta	✓ Encargado de Servicio al Asociado	Cuando el asociado solicite un crédito	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<p>13. Se deben de tomar en cuenta dos documentos para poder aprobar un crédito, los cuáles son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Solicitud de aprobación (usar formato del sistema CNC). b. Original o copia del contrato de la operación crediticia donde se establezcan los términos en los que fue aprobado y sus modificaciones posteriores (pagaré, contrato, hipoteca). 	Alta	✓ Encargado de Servicio al Asociado	Permanentemente	∅0	
<p>14. Realizar el análisis de los créditos apegados a los reglamentos internos de la Cooperativa y en función del formulario de crédito.</p>	Alta	✓ Encargado de Servicio al Asociado	Permanentemente	∅0	
<p>15. Para poder validar las garantías de los diferentes créditos se debe recolectar la siguiente documentación:</p> <p><u>Fianza persona Física:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Fotocopia de la cédula de identidad (de residencia o pasaporte). b. Formulario “Conozca a su Cliente” (original y copia). c. Padrón de SUGEF. d. Autorización expresa y vigente del fiador para que se consulte su información crediticia en el CIC de SUGEF. e. Reporte del CIC. f. Estudio completo de referencias crediticias (Teletec). 	Alta	✓ Encargado de Servicio al Asociado	Cada vez que se soliciten los créditos	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<p><u>Fianza persona jurídica:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Fotocopia de la cédula jurídica. b. Formulario “Conozca a su Cliente” (original y copia). c. Padrón de SUGEF. d. Autorización expresa y vigente del fiador para que se consulte la información crediticia en el CIC de SUGEF. e. Reporte del CIC. f. Fotocopia del Acta Constitutiva. g. Personería Jurídica. h. Acta de Acuerdo protocolizado cuando corresponda. i. Estudio completo de referencias crediticias (Teletec). <p><u>Real sobre bienes muebles e inmuebles:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Avalúo. b. Estudio Registral (verificar gravámenes, anotaciones). c. Comprobante de póliza de seguros. d. En caso de construcción plano, presupuesto y permisos. e. Fotocopia del plano catastrado del inmueble (visado). f. En caso de bienes muebles nuevos factura proforma. <p><u>Otras Garantías:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Documentos requeridos para su constitución y valoración. 	Alta	✓ Encargado de Servicio al Asociado	Cada vez que se soliciten los créditos	Ø0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<p>16. Los documentos que deben estar presentes para realizar el desembolso de las líneas de crédito son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Factura que corresponda al plan de inversión. b. Fotocopia del cheque emitido con el recibido conforme. c. Solicitud del cheque. d. Desglose de deducciones por desembolso de la operación crediticia. e. Tabla de pagos. f. Autorización de deducción (usar el formato sistema CNC). g. Aceptación de póliza de saldos deudores. h. Reporte de la línea constitutiva que indica el disponible (usar el formato sistema CNC). i. Normativa de aprobación. j. Copia del formulario "Conozca a su Cliente". k. Fotocopia de la cédula de identidad (pasaporte o residencia). l. Padrón de SUGEF. m. Autorización expresa y vigente del deudor para que se consulte su información crediticia en el CIC de SUGEF. n. Reporte del CIC. o. Constancia de deudas de Coopelecheros R.L. 	<p>Alta</p>	<p>✓ Encargado de Servicio al Asociado</p>	<p>Cada vez que se van a generar desembolsos</p>	<p>∅</p>	
<p><i>Realizado por: Ana Sugey F.R</i> <i>Fecha: 30/09/11</i></p>			<p><i>Revisado por: Jairo Campos</i> <i>Fecha: 19/10/11</i></p>		

Tabla VI.18. Planes de acción Captación (fraude interno)

Coopelecheros R.L.		<u>PLANES DE ACCIÓN POR UNIDAD</u>	
Unidad:	Captación		
Categoría de Riesgo:	Fraude Interno		
Causas		Consecuencias del riesgo	
<p>Oportunidad: La oportunidad es una de las causas más importantes por las cuales se presenta el fraude interno ya que muchas veces existe un exceso de confianza hacia los empleados, y se les da acceso privilegiado para ingresar a lugares exclusivos, como archivos confidenciales, base de datos, registro de firmas, etc., lo que les permite tener una gran fuente de información. Además, si se le suma la carencia de medios de seguridad en los documentos fiduciarios la probabilidad de que un fraude se cometa es mayor.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pérdidas financieras ✓ Pérdidas de información ✓ Pérdida de empleados ✓ Pérdidas materiales ✓ Riesgo reputacional 	
<p>Necesidad: Situación económica desesperante en que viven algunos empleados debido a su bajo sueldo y deudas, motivándolos a cometer fraudes en la institución.</p>			



Coopelcheros R.L.	<u>PLANES DE ACCIÓN POR UNIDAD</u>	
<p><u>Justificación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El motivo ideológico, que induce a las personas a mantener pensamientos o ideas confusas, en donde ellos mismos se justifican por realizar los fraudes. ✓ Sentimiento de injusticia, que aflora en algunos empleados por un supuesto trato injusto, originado por la falta de reciprocidad entre empleador y empleados. 		

Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<p>1. Llevar un registro de los certificados realizados en el mes, en donde se especifique:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. La persona a la cual se le realizó el certificado. b. Monto. c. Fecha. 	Alta	✓ Oficial de Captación	Mensualmente	\$0	
<p>2. Elaborar un registro de los cupones realizados en el mes producto de los certificados otorgados.</p>	Moderada	✓ Oficial de Captación	Mensualmente	\$0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<p>3. El contenido de los certificados debe de especificar las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Número de consecutivo (generado por el sistema cuando se imprime). b. Monto del certificado en letras. c. Monto del certificado en números. d. El nombre de la persona a quien va dirigido el certificado. e. Cédula del asociado. f. Fecha en la que se elabora. g. Fecha de vencimiento. h. Tasa de interés. i. Cada cuánto se van pagar los intereses. j. Dos firmas. k. Sello de agua. l. Consecutivo del certificado (el cual debe coincidir con el número que el sistema imprime en el mismo). 	Alta	✓ Oficial de Captación	Permanentemente	∅0	No existe un costo incremental por la implementación de los controles
<p>4. El contenido de los cupones de interés debe poseer los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Número de cupón. b. La persona que es dueña del certificado. c. Número de asociado. d. Monto. e. Intereses ganados. f. Tres firmas. 	Alta	✓ Oficial de Captación	Permanentemente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
5. Los certificados deben de llevar dos copias y la original que se entrega al asociado.	Moderada	✓ Oficial de Captación	Permanente	∅0	
6. Los certificados deben ser firmados por el Oficial de Captación que lo realiza y por el Coordinador de Plataforma.	Alta	✓ Oficial de Captación ✓ Coordinador de Plataforma	Permanente	∅0	
7. Los cupones deben poseer dos copias, la original que es dada al asociado y las otras dos deben ser archivadas por el Oficial de Captación para comprobación.	Moderada	✓ Oficial de Captación	Permanente	∅0	
8. Los cupones deben poseer tres firmas para ser válidos, una debe ser del Oficial de Captación, las otras dos, son las firmas autorizadas por la Cooperativa.	Alta	✓ Oficial de Captación ✓ Coordinador de Plataforma	Permanente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<p>9. Realizar un reporte al fin de mes de los certificados vencidos. El cual debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Cliente. b. Número de título. c. Plazo. d. Tasa. e. Fecha en la que se pagó. f. Monto. g. Especificar si es renovado, no renovado o pagado por anticipado. 	Moderada	✓ Oficial de Captación	Mensualmente	∅0	
<p>10. Elaborar un reporte de los certificados nuevos y renovados mensualmente.</p>	Moderada	✓ Oficial de Captación	Mensualmente	∅0	
<p>11. La emisión de certificado está sujeta a que la persona sea asociada, por ende deberá ser productor de leche de la Dos Pinos.</p>	Moderada	✓ Oficial de Captación	Permanentemente	∅0	
<p>12. Mantener archivadas las copias de los consecutivos tanto de los certificados como de los cupones.</p>	Baja	✓ Oficial de Captación	Diariamente	∅0	
<p>13. Llevar un registro de los certificados pagados, con un sello blanco.</p>	Moderada	✓ Oficial de Captación	Diariamente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
14. Realizar las cuadraturas contables de certificados.	Moderada	✓ Oficial de Captación	Diariamente	∅0	
15. Generar reportes del cierre de mes para el Departamento de Plataforma, entre los cuales están: a. Reportes de vencimiento. b. Reporte de los certificados pagados. c. Reporte de los certificados renovados. d. Reporte de los certificados nuevos. e. Reporte de los certificados pagados anticipadamente. f. Reporte general del mes en donde se explican los movimientos realizados.	Alta	✓ Oficial de Captación	Mensualmente	∅0	
16. Realizar estudio de tasas de interés del mercado para ser analizadas en comité de inversiones.	Moderada	✓ Oficial de Captación	Mensualmente	∅0	
17. Se debe elaborar un contrato de beneficiarios una vez que se confecciona el certificado. Este debe de contener toda la información del certificado y además la firma y número de cédula del asociado, junto con la firma del Oficial de Captación.	Alta	✓ Oficial de Captación	Cada vez que se emite un certificado	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
18. Archivar los cupones pagados (intereses vencidos).	Baja	✓ Oficial de Captación	Diariamente	∅0	
19. Si el asociado desea que el dinero de los intereses sea depositado en una cuenta bancaria, debe dejar los cupones endosados con su firma y especificado en dónde deberá ser depositado este dinero.	Alta	✓ Oficial de Captación	Permanentemente	∅0	
20. Se debe de llevar un saldo de efectivo en donde se muestre el manejo de caja que lleva el Oficial de Captación.	Alta	✓ Oficial de Captación	Diariamente	∅0	
<i>Realizado por: Ana Sugey F.R</i> <i>Fecha: 30/09/11</i>			<i>Revisado por: Jairo Campos</i> <i>Fecha: 19/10/11</i>		



Tabla VI.19. Planes de acción Mercadeo (fraude interno)

Coopelecheros R.L.	<u>PLANES DE ACCIÓN POR UNIDAD</u>	
Unidad:	Mercadeo	
Categoría de Riesgo:	Fraude Interno	
	Causas	Consecuencias del riesgo
	<p>Oportunidad: La oportunidad es una de las causas más importantes por las cuales se presenta el fraude interno ya que muchas veces existe un exceso de confianza hacia los empleados, y se les da acceso privilegiado para ingresar a lugares exclusivos, como archivos confidenciales, base de datos, registro de firmas, etc., lo que les permite tener una gran fuente de información. Además, si se le suma la carencia de medios de seguridad en los documentos fiduciarios la probabilidad de que un fraude se cometa es mayor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pérdidas financieras ✓ Pérdidas de información ✓ Pérdida de empleados ✓ Pérdidas materiales ✓ Riesgo reputacional
	<p>Necesidad: Situación económica desesperante en que viven algunos empleados debido a su bajo sueldo y deudas, motivándolos a cometer fraudes en la institución.</p>	



Coopelecheros R.L.

PLANES DE ACCIÓN POR UNIDAD

Justificación:

- ✓ El motivo ideológico, que induce a las personas a mantener pensamientos o ideas confusas, en donde ellos mismos se justifican por realizar los fraudes.
- ✓ Sentimiento de injusticia, que aflora en algunos empleados por un supuesto trato injusto, originado por la falta de reciprocidad entre empleador y empleados.

Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
1. Elaborar un informe en donde se especifique las fechas para las charlas, los charlistas que van a participar, y el lugar en donde se realizarán las actividades.	Moderada	✓ Oficial de Mercadeo	Cada vez que se realizan charlas	₡0	No existe un costo incremental por la implementación de los controles
2. Diseñar un registro en donde queden por escrito las invitaciones que son enviadas a los asociados y las llamadas que el Oficial de Mercadeo realiza diariamente.	Moderada	✓ Oficial de Mercadeo	Cada vez que se envíen invitaciones	₡0	
3. Desarrollar informes de gira en donde se especifiquen cuáles fueron las actividades que se realizaron y los objetivos cumplidos en la misma.	Moderada	✓ Oficial de Mercadeo	Cada vez que se realizan giras	₡0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<p>4. Establecer un presupuesto destinado para las giras en donde se especifiquen los fondos que van a ser destinados a las actividades que se realizan en las mismas, para evitar así el gasto innecesario de recursos de la organización. Este presupuesto puede contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Fecha de la gira. b. Gastos en gasolina. c. Gastos en comida. d. Gastos varios. e. Montos específicos para cada uno de los gastos. 	Alta	✓ Oficial de Mercadeo	Cada vez que se realizan giras	₡0	
<p>5. Realizar informes de las visitas que realizan tanto el Oficial de Captación como el de Mercadeo a las fincas de los asociados, para promocionar los servicios financieros y múltiples de la Cooperativa.</p>	Moderada	✓ Oficial de Mercadeo	Cada vez que se realizan visitas a las fincas de los asociados	₡0	
<p>6. Elaborar reportes en donde se explique y se exponga la publicidad realizada para la Cooperativa, así como los recursos utilizados para la misma.</p>	Moderada	✓ Oficial de Mercadeo	Cada vez que se realiza publicidad	₡0	
<p>7. Establecer el presupuesto destinado para la confección de encuestas, cuestionarios, boletas de quejas, boletas de satisfacción de los asociados. El mismo debe estar aprobado por el Coordinador de Plataforma, esto con el fin de reducir el posible desperdicio de recursos que se pueda dar.</p>	Alta	✓ Oficial de Mercadeo	Cada vez que se realizan investigaciones de mercado	₡0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
8. Llevar un registro en donde se archiven las cotizaciones que el Oficial de Mercadeo realiza cuando cotiza el precio de lapiceros, jarras, camisetas, blocks de notas, afiches, y todos los demás productos promocionales para los asociados y que estos se puedan identificar con la empresa.	Moderada	✓ Oficial de Mercadeo	Cada vez que se cotizan productos para los asociados	∅0	
9. Llevar y llenar los expedientes de admisión, ahorro, crédito, y conozca a su cliente, cuando se realicen las giras o visitas a los clientes potenciales o reales, en el caso de que hayan clientes interesados en los productos de la Cooperativa.	Moderada	✓ Oficial de Mercadeo	Cada vez que el potencial asociado lo requiera	∅0	
10. Clasificar documentación mínima requerida para los trámites de crédito, afiliaciones, renunciaciones, apertura de ahorros, liquidaciones, u otros servicios que solicite el asociado.	Baja	✓ Oficial de Mercadeo	Cada vez que se requiera para ayuda del Área de Plataforma	∅0	
11. Se debe de llevar un saldo de efectivo en donde se muestre el manejo de caja que lleva el Asistente de Mercadeo.	Alta	✓ Oficial de Mercadeo	Diariamente	∅0	
<i>Realizado por: Ana Sugey F.R Fecha: 30/09/11</i>			<i>Revisado por: Jairo Campos Fecha: 19/10/11</i>		



Tabla VI.20. Planes de acción Cobro (fraude interno)

Coopelecheros R.L.		<u>PLANES DE ACCIÓN POR UNIDAD</u>	
Unidad:	Cobro		
Categoría de Riesgo:	Fraude Interno		
Causas		Consecuencias del riesgo	
<p>Oportunidad: La oportunidad es una de las causas más importantes por las cuales se presenta el fraude interno ya que muchas veces existe un exceso de confianza hacia los empleados, y se les da acceso privilegiado para ingresar a lugares exclusivos, como archivos confidenciales, base de datos, registro de firmas, etc., lo que les permite tener una gran fuente de información. Además, si se le suma la carencia de medios de seguridad en los documentos fiduciarios la probabilidad de que un fraude se cometa es mayor.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pérdidas financieras ✓ Pérdidas de información ✓ Pérdida de empleados ✓ Pérdidas materiales ✓ Riesgo reputacional 	
<p>Necesidad: Situación económica desesperante en que viven algunos empleados debido a su bajo sueldo y deudas, motivándolos a cometer fraudes en la institución.</p>			



Coopelecheros R.L.

PLANES DE ACCIÓN POR UNIDAD

Justificación:

- ✓ El motivo ideológico, que induce a las personas a mantener pensamientos o ideas confusas, en donde ellos mismos se justifican por realizar los fraudes.
- ✓ Sentimiento de injusticia, que aflora en algunos empleados por un supuesto trato injusto, originado por la falta de reciprocidad entre empleador y empleados.

Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
1. Generar reportes del pago de los servicios realizados a los asociados a través del Banco Nacional.	Alta	✓ Oficial Cobro de	Diariamente	∅0	No existe un costo incremental por la implementación de los controles
2. Generar reportes de la documentación de la CCSS (planillas).	Alta	✓ Oficial Cobro de	Mensualmente	∅0	
3. Archivar los comprobantes de los pagos de servicios múltiples.	Moderada	✓ Oficial Cobro de	Diariamente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
4. Registro mensual de las inclusiones, modificaciones o exclusiones de operaciones de la cartera interna.	Moderada	✓ Oficial Cobro de	Mensualmente	∅0	
5. Generar informes de las cuadraturas de ahorro.	Moderada	✓ Oficial Cobro de	Diariamente	∅0	
6. Realizar reportes de cobro.	Moderada	✓ Oficial Cobro de	Diariamente	∅0	
7. Manejar la documentación (recibos) que verifique las deducciones que se realizan por medio de la Dos Pinos.	Moderada	✓ Oficial Cobro de	Diariamente	∅0	
8. Reportes de las aplicaciones masivas del Banco Popular y HSBC.	Alta	✓ Oficial Cobro de	Mensualmente	∅0	
9. Llevar un registro de las dietas de los directores.	Alta	✓ Oficial Cobro de	Mensualmente	∅0	
10. Elaborar informes de los estados de cuentas de camino (Sucre, Santa Elena, y Cementerio)	Moderada	✓ Oficial Cobro de	Mensualmente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<p>11. Las planillas de HSBC, Banco Popular, y de Coopelecheros R.L. deben ser revisadas constantemente y luego guardarse en la base de datos de la empresa por semana.</p>	Alta	<p>✓ Oficial Cobro de</p>	Diariamente	∅0	
<p>12. El departamento de plataforma debe de asegurarse de que los montos que van a ser deducidos en la planilla de los asociados sean los correctos, para evitar fraudes o pérdidas de dinero, y que así el Oficial de Cobro pueda deducir los montos correctos.</p>	Alta	<p>✓ Oficial Cobro de</p>	<p>Cuando el asociado pide el servicio al Encargado de Servicio al Asociado</p>	∅0	
<p>13. Los recibos de los pagos realizados a los asociados se trasladan al Encargado de Servicios Generales para que este los envíe por correspondencia, cabe mencionar que los asociados anteriormente han firmado y autorizado las deducciones pertinentes.</p>	Moderada	<p>✓ Oficial Cobro de</p>	Diariamente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
14. Los movimientos de las cuentas bancarias realizadas a los asociados, deben ir firmadas tanto por la Coordinadora de Plataforma como por el Oficial de Cobro, para minimizar la posibilidad de fraude.	Muy Alta	✓ Oficial de Cobro ✓ Coordinador de Plataforma	Diariamente	∅0	
15. Realizar informes que se deben presentar a la Coordinadora de Plataforma como: a. Cuentas por cobrar. b. Comisiones. c. Cartera de Banco Popular. d. Cobro Interno.	Moderada	✓ Oficial de Cobro	Semanalmente	∅0	
16. Se debe de llevar un saldo de efectivo en donde se muestre el manejo de caja que lleva el Oficial de Cobro.	Alta	✓ Oficial de Cobro	Diariamente	∅0	
<i>Realizado por: Ana Sugey F.R. Fecha: 30/09/11</i>			<i>Revisado por: Jairo Campos Fecha: 19/10/11</i>		



Tabla VI.21. Planes de acción Contabilidad (fraude interno)

Coopelecheros R.L.		<u>PLANES DE ACCIÓN POR UNIDAD</u>	
Unidad:	Contabilidad		
Categoría de Riesgo:	Fraude Interno		
Causas		Consecuencias del riesgo	
<p>Oportunidad: La oportunidad es una de las causas más importantes por las cuales se presenta el fraude interno ya que muchas veces existe un exceso de confianza hacia los empleados, y se les da acceso privilegiado para ingresar a lugares exclusivos, como archivos confidenciales, base de datos, registro de firmas, etc., lo que les permite tener una gran fuente de información. Además, si se le suma la carencia de medios de seguridad en los documentos fiduciarios la probabilidad de que un fraude se cometa es mayor.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pérdidas financieras ✓ Pérdidas de información ✓ Pérdida de empleados ✓ Pérdidas materiales 	
<p>Necesidad: Situación económica desesperante en que viven algunos empleados debido a su bajo sueldo y deudas, motivándolos a cometer fraudes en la institución.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sanciones legales ✓ Riesgo reputacional 	



Coopelecheros R.L.

PLANES DE ACCIÓN POR UNIDAD

Justificación:

- ✓ El motivo ideológico, que induce a las personas a mantener pensamientos o ideas confusas, en donde ellos mismos se justifican por realizar los fraudes.
- ✓ Sentimiento de injusticia, que aflora en algunos empleados por un supuesto trato injusto, originado por la falta de reciprocidad entre empleador y empleados.

Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
1. Llevar el registro de los movimientos contables (asientos, ajustes y reclasificación de cuentas) en el sistema CNC.	Moderada	✓ Oficial de Contabilidad	Diariamente	∅0	No existe un costo incremental por la implementación de los controles
2. Revisión de cuadraturas entre las cuentas contables.	Moderada	✓ Oficial de Contabilidad	Diariamente	∅0	
3. Realizar la revisión del reporte de aportaciones una vez al mes.	Moderada	✓ Oficial de Contabilidad	Mensualmente	∅0	
4. Las conciliaciones bancarias deben llevar doble firma tanto del Oficial de Contabilidad como la del gerente de la Cooperativa.	Moderada	✓ Oficial de Contabilidad	Permanentemente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
5. La información contable debe ser archivada, además de mantenerse de forma digital, esto con el fin de evitar la pérdida de información.	Moderada	✓ Oficial de Contabilidad	Diariamente	∅0	
6. El gerente debe establecer el presupuesto disponible para gastos y viáticos, por medio de un documento en donde se especifique el destino e importancia de estos recursos.	Alta	✓ Gerente general	Mensualmente	∅0	
7. Los cierres contables deben presentar reportes que respalden la información contable de la empresa.	Moderada	✓ Oficial de Contabilidad	Mensualmente	∅0	
8. Se deben realizar reportes de los Estados Financieros de: a. Balance de comprobación. b. Estado de Resultados Acumulado. c. Estado de Resultados Mensual.	Alta	✓ Oficial de Contabilidad	Mensualmente	∅0	
9. Se deben realizar reportes de las disponibilidades, como los siguientes: a. Cuadratura contable de Bancos. b. Cuadratura detalla de Bancos. c. Inversiones de Banco Nacional. d. Inversiones Diner Fondos Banco Nacional. e. Inversiones Cooquipe R.L. f. Inversiones Banco Central.	Alta	✓ Oficial de Contabilidad	Mensualmente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<p>10. Realizar Reportes de la Cartera de Crédito que incluya la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Informe general de la cartera de crédito por tipo de préstamo. b. Informe general de la cartera de crédito por categoría de riesgo. c. Operaciones en relaciones. d. Crédito vencido. e. Concentración de la cartera por estado de operaciones. f. Clasificación de la cartera. g. Informe de la cartera de crédito por estado y tasa. h. Operaciones restringidas. i. Reporte de morosidad de la cartera. j. Mora legal, antigüedad de saldos por interés. k. Reporte de intereses. l. Reporte de saldos de Auxiliares por cuenta contable en cuentas por cobrar. m. Reporte auxiliar CXC administrativa. n. Reporte auxiliar CXC varios. o. Reporte del módulo de cuentas por cobrar. p. Balance general pago HSBC. q. Balance general pago PBDC. r. Reporte de Auxiliares CXC convenios. s. Participación en empresas no financiera. 	Alta	✓ Oficial de Contabilidad	Mensualmente	∅0	
<p>11. Revisión de documentos, cheques u otros documentos por varias personas, para evitar la falsificación de firmas.</p>	Alta	✓ Todos los oficiales de las unidades	Diariamente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<p>12. Realizar reportes de activos fijos y otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Propiedad mobiliaria y equipo en uso. b. Gastos pagados por anticipado. c. Obligaciones con Entidades Financieras. d. Papelería, útiles y otros materiales. e. Activos intangibles. 	Moderada	✓ Oficial de Contabilidad	Mensualmente	∅0	
<p>13. Elaborar reportes de ahorros a la vista de las siguientes cuentas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Cuadratura contable de Ahorros. b. Pagos parciales. c. Ahorro especial. d. Retenciones Especiales. 	Moderada	✓ Oficial de Contabilidad	Mensualmente	∅0	
<p>14. Realizar reportes de los certificados que se manejan en la Cooperativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Certificados vigentes. b. Informe mensual de gasto financiero para el periodo comprendido. c. Intereses acumulados por pagar partes relacionadas. 	Moderada	✓ Oficial de Contabilidad	Mensualmente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
15. Elaborar reportes de las obligaciones financieras: a. Obligación con entidades financieras. b. Obligación con entidades no financieras.	Moderada	✓ Oficial de Contabilidad	Mensualmente	∅0	
16. Generar reportes de los Auxiliares: a. Acreedores y adquisición de bienes y servicios. b. Aportes obrero-patronales. c. Impuestos retenidos por pagar.	Moderada	✓ Oficial de Contabilidad	Mensualmente	∅0	
17. Realizar los informes de las retenciones de las siguientes entidades: a. Retenciones convenios Banco Popular de Operaciones. b. Retenciones club ahorros Banco Popular. c. Retenciones de convenios con HSBC. d. Retenciones de CCSS. e. Retenciones de Pólizas de Riesgo de Trabajo. f. Retenciones de Pólizas de Autos. g. Servicios múltiples.	Moderada	✓ Oficial de Contabilidad	Mensualmente	∅0	
18. Elaborar los Auxiliares de las siguientes retenciones: a. Participación sobre la utilidad. b. Vacaciones acumuladas por pagar. c. Aguinaldo acumulado por pagar. d. Provisiones para obligaciones patronales. e. Auxiliar casas comerciales. f. Auxiliar pagos pendientes por realizar.	Moderada	✓ Oficial de Contabilidad	Mensualmente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<p>19. Generar los reportes de Patrimonio de la Cooperativa, en función de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Aportaciones. b. Superávit por revaluación de bienes. 	Moderada	✓ Oficial de Contabilidad	Mensualmente	Ø	
<p>20. Generar los reportes de créditos realizados por Servicio al Asociado, los cuáles deben contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Informe general de la cartera de crédito por tipo de préstamo. b. Informe general ponderado de la cartera de crédito por tipo de préstamo. c. Reporte de crédito colocado mensualmente. d. Reporte de la tasa ponderada de certificados. e. Reporte de la tasa ponderada de ahorros. f. Cuadratura contable de crédito. g. Contingentes convenio Coopelecheros. h. Control de certificación en garantías. i. Resumen saldos de crédito por tipo de crédito. j. Disponibilidades en línea. k. Control de certificados y cupones en custodia. l. Clasificación de la cartera de intereses ganados del mes. m. Resumen de saldos cartera. n. Reporte de créditos formalizados y no formalizados. o. Reporte de créditos por tipo de garantías acumuladas y mensuales. 	Moderada	✓ Oficial de Contabilidad	Mensualmente	Ø	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<p>21. Realizar el reporte de Certificados, el cual debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Cuadro contable de certificados. b. Listado de títulos por vencer. c. Listado de cupones por vencer. d. Reporte de títulos vencidos. 	Moderada	✓ Oficial de Contabilidad	Mensualmente	∅0	
<p>22. Generar el reporte de Calces el cual contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Reporte detallado de crédito, calce de plazos. b. Reporte detallado de certificados, calce plazos. 	Alta	✓ Oficial de Contabilidad	Mensualmente	∅0	
<p>23. Realizar el reporte de Brechas, el cual se basa en:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Reporte detallado de crédito, brechas. b. Reporte detallado de certificados, brechas. 	Alta	✓ Oficial de Contabilidad	Mensualmente	∅0	
<p>24. Elaborar el reporte para envíos, el cual consta de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Flujo de efectivo. b. Calces. c. Brechas. d. Datos adicionales. e. Flujo de efectivo real. 	Muy Alta	✓ Oficial de Contabilidad	Mensualmente	∅0	
<p><i>Realizado por: Ana Sugey F.R</i> <i>Fecha: 30/09/11</i></p>			<p><i>Revisado por: Jairo Campos</i> <i>Fecha: 19/10/11</i></p>		



Tabla VI.22. Planes de acción Servicios Generales (fraude interno)

Coopelecheros R.L.		<u>PLANES DE ACCIÓN POR UNIDAD</u>	
Unidad:	Servicios Generales		
Categoría de Riesgo:	Fraude Interno		
Causas		Consecuencias del riesgo	
<p>Oportunidad: La oportunidad es una de las causas más importantes por las cuales se presenta el fraude interno ya que muchas veces existe un exceso de confianza hacia los empleados, y se les da acceso privilegiado para ingresar a lugares exclusivos, como archivos confidenciales, base de datos, registro de firmas, etc., lo que les permite tener una gran fuente de información. Además, si se le suma la carencia de medios de seguridad en los documentos fiduciarios la probabilidad de que un fraude se cometa es mayor.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pérdidas financieras ✓ Pérdidas de información ✓ Pérdida de empleados ✓ Pérdidas materiales 	
<p>Necesidad: Situación económica desesperante en que viven algunos empleados debido a su bajo sueldo y deudas, motivándolos a cometer fraudes en la institución.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sanciones legales ✓ Riesgo reputacional 	



Coopelcheros R.L.

PLANES DE ACCIÓN POR UNIDAD

Justificación:

- ✓ El motivo ideológico, que induce a las personas a mantener pensamientos o ideas confusas, en donde ellos mismos se justifican por realizar los fraudes.
- ✓ Sentimiento de injusticia, que aflora en algunos empleados por un supuesto trato injusto, originado por la falta de reciprocidad entre empleador y empleados.

Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
1. Archivar los documentos correspondientes a "Conozca a su Cliente".	Moderada	✓ Encargado de Servicios Generales	Diariamente	∅0	No existe un costo incremental por la implementación de los controles
2. Manejar una bitácora de Archivo, en donde se debe de anotar cada vez que un expediente ingresa o sale de la oficina.	Moderada	✓ Encargado de Servicios Generales	Permanentemente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<p>3. Llevar un registro de solicitud de artículos de oficina, en donde se debe detallar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. El departamento que solicita. b. La persona que solicita. c. El artículo. d. La cantidad. e. El valor. f. La persona que autoriza. g. La fecha. h. Observaciones. 	Moderada	✓ Encargado de Servicios Generales	Diariamente	∅0	
<p>4. Manejar un registro de documentos nuevos que ingresan a la oficina de servicios generales, este deberá contener los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. La fecha. b. Nombre del asociado. c. Operación. d. Recibido. 	Moderada	✓ Encargado de Servicios Generales	Diariamente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<p>5. Llevar un registro del envío de correspondencia hacia la Dos Pinos. Estos documentos deben ser entregados a los asociados de la Cooperativa, dependiendo de las operaciones que se realicen en la empresa. Los documentos que pueden ser enviados a los asociados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Recibos HSBC. b. Recibos de pagos telefónicos. c. Cuota obrero patronal. d. Ordenes Patronales. e. Recibos de Luz de Coopelesca/ ICE. f. Recibos de SKY. g. Recibos de caja. h. Recibos de Coopelecheros. i. Recibos BPDC. j. Recibos de Pólizas. k. Recibos de seguro voluntario. l. Recibos de seguro independiente. 	Alta	✓ Encargado de Servicios Generales	Quincenalmente	∅0	
<p>6. Revisar diariamente la bitácora de mandados la cual es manejada por Plataforma.</p>	Alta	✓ Encargado de Servicios Generales	Diariamente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<p>7. Llevar un registro de salidas de activos de la oficina de cada una de las áreas en la empresa. Este registro debe de contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Fecha. b. Nombre. c. Hora. d. Puesto. e. Departamento. f. Jefe inmediato. g. Activo. h. Descripción. i. Código. j. Número de serie. 	Moderada	✓ Encargado de Servicios Generales	Diariamente	∅0	
<p>8. Manejar un ampo en donde se archiven las facturas referentes al mantenimiento de equipos. Las cuáles deben contener al menos las siguientes especificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Empresa que presta el servicio. b. Teléfono. c. Fecha. d. Costo. e. Equipo. f. Descripción del mantenimiento realizado. 	Alta	✓ Encargado de Servicios Generales	Cada vez que se realice mantenimiento a los equipos de la empresa	∅0	
<p>9. Llevar un ampo en donde se archiven las cotizaciones o proformas hechas para la compra de materiales o activos.</p>	Alta	✓ Encargado de Servicios Generales	Cada vez que se adquieren materiales	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<p>10. Actualizar una vez al mes el cárter de materiales de oficina, en donde se lleve un registro de los materiales que entran y salen de la oficina de Servicios Generales hacia los demás departamentos. Este registro puede contener los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Fecha. b. N° factura. c. Descripción. d. N° de artículo. e. Cantidad entrante. f. Cantidad saliente. g. Cantidad en existencia. 	Moderada	✓ Encargado de Servicios Generales	Mensualmente	Ø0	
<p><i>Realizado por: Ana Sugey F.R</i> <i>Fecha: 30/09/11</i></p>			<p><i>Revisado por: Jairo Campos</i> <i>Fecha: 19/10/11</i></p>		

Tabla VI.23. Planes de acción para fraude interno (genéricos)

Coopelecheros R.L.		<u>PLANES DE ACCIÓN GENÉRICOS</u>	
Unidad:	Plataforma, Servicio al Asociado, Mercadeo, Captación, Cobro, Contabilidad, Servicios Generales, Gerencia y Consejo		
Categoría de Riesgo:	Fraude Interno		
Causas		Consecuencias del riesgo	
<p>Oportunidad: La oportunidad es una de las causas más importantes por las cuales se presenta el fraude interno ya que muchas veces existe un exceso de confianza hacia los empleados, y se les da acceso privilegiado para ingresar a lugares exclusivos, como archivos confidenciales, base de datos, registro de firmas, etc., lo que les permite tener una gran fuente de información. Además, si se le suma la carencia de medios de seguridad en los documentos fiduciarios la probabilidad de que un fraude se cometa es mayor.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pérdidas financieras ✓ Pérdidas de información ✓ Pérdida de empleados ✓ Pérdidas materiales ✓ Sanciones legales ✓ Riesgo reputacional 	
<p>Necesidad: Situación económica desesperante en que viven algunos empleados debido a su bajo sueldo y deudas, motivándolos a cometer fraudes en la institución.</p>			



Coopelecheros R.L.

PLANES DE ACCIÓN GENÉRICOS

Justificación:

- ✓ El motivo ideológico, que induce a las personas a mantener pensamientos o ideas confusas, en donde ellos mismos se justifican por realizar los fraudes.
- ✓ Sentimiento de injusticia, que aflora en algunos empleados por un supuesto trato injusto, originado por la falta de reciprocidad entre empleador y empleados.

Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
1. Revisar periódicamente los antecedentes del personal con la finalidad de descartar posibles situaciones que se hayan dado en el pasado en relación con los fraudes.	Alta	✓ Gerencia	Permanentemente	∅0	No existe un costo incremental por la implementación de los controles
2. Mantener y aplicar institucionalmente un código de ética para prevenir fraudes.	Muy Alta	✓ Gerencia ✓ Consejo de Administración	Permanentemente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
3. Manejar políticas institucionales de cero tolerancia y no excepciones para evitar que se de cualquier tipo de fraude en la empresa.	Alta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia ✓ Consejo de Administración 	Permanentemente	∅0	
4. Mejorar día a día el ambiente laboral que evite el delito como forma de compensación de injusticias laborales.	Alta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todas las unidades de la empresa 	Permanentemente	∅0	
5. Definir e implantar contratos de responsabilidad del empleado, conocidos por todo el personal de todos los niveles de la organización.	Alta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia 	Una vez que la persona forma parte de la empresa	∅0	
6. Mantener al tanto a los auditores externos de todos los riesgos presentes en la organización, incluyendo los proyectos en ejecución que tengan impacto sobre el ambiente de tecnología de información y el negocio.	Alta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia ✓ Oficial de Riesgo 	Permanentemente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
7. Definir e implantar un esquema de segregación de funciones, definición de roles y responsabilidades, donde el lineamiento principal sea que las funciones de adquisición de compromisos y la autorización de transacciones monetarias correspondientes, no descansen en un número limitado de personas.	Moderada	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia ✓ Coordinador de Plataforma 	Anualmente	∅0	
8. Implementar programas de inducción y entrenamiento orientados a crear una cultura organizacional de gestión de riesgos y prevención del fraude interno.	Alta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia ✓ Coordinador de Plataforma 	Cada vez que se realicen procesos de inducción y reclutamiento	∅0	
9. Mantener canales de comunicación apropiados donde los empleados puedan reportar cualquier sospecha de manera anónima.	Alta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia ✓ Consejo de Administración 	Permanentemente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<p>10. Fomentar la integridad y la ética de los empleados de la organización. Entre dichas acciones destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Definir y elaborar códigos de conducta debidamente divulgados, que involucren al personal de todos los niveles. b. Revisar periódicamente las metas organizacionales, con el fin de evitar metas inalcanzables y poco realistas, que ocasionan presión para cumplirlas por parte de los empleados, y cuyo cumplimiento tiene asociada parte de la compensación. c. Descripciones de trabajos formales o informales que definan las tareas que comprenden trabajos específicos, debidamente comunicadas a los empleados, definiendo claramente las responsabilidades de cada individuo. d. Análisis del conocimiento y destrezas necesarios para realizar trabajos de manera adecuada. 	Muy Alta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia ✓ Consejo de Administración 	Permanentemente	Ø	
<p><i>Realizado por: Ana Sugey F.R</i> <i>Fecha: 30/09/11</i></p>			<p><i>Revisado por: Jairo Campos</i> <i>Fecha: 19/10/11</i></p>		



Tabla VI.24. Planes de acción para fraude externo

Coopelcheros R.L.		<u>PLANES DE ACCIÓN POR UNIDAD</u>	
Unidad:	Gerencia		
Categoría de Riesgo:	Fraude Externo		
Causas		Consecuencias del riesgo	
✓ Carencia de medios de seguridad en la organización como cámaras y guardas de seguridad.			✓ Pérdidas financieras ✓ Pérdidas de información ✓ Pérdidas materiales ✓ Riesgo reputacional ✓ Pérdidas debido al desempeño
✓ Falta de control en la empresa.			
✓ Acceso privilegiado de personas externas a la empresa para ingresar a lugares exclusivos, como archivos confidenciales, base de datos, registro de firmas, y activos importantes.			
✓ Situación económica desesperante por parte de terceros y el motivo ideológico, que induce a las personas a cometer fraudes y donde estos se justifican por realizarlos.			
✓ El exceso de confianza dada a personas externas a la organización.			



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
1. Revisar periódicamente los antecedentes del personal con la finalidad de descartar posibles situaciones que se hayan dado en el pasado en relación con los fraudes.	Alta	✓ Gerencia	Periódicamente	∅0	No existe un costo incremental por la implementación de los controles
2. Contar con seguridad física que proteja a la organización y los mismos empleados en casos de robos o fraudes. ¹	Muy Alta	✓ Gerencia	Permanentemente	∅246.000	Es necesario invertir y contratar seguridad física para proteger los activos y a las personas dentro de la empresa.
3. Mejorar el ambiente laboral que evite que los trabajadores formen alianzas con terceros para cometer fraudes o robos a la empresa.	Alta	✓ Gerencia	Permanentemente	∅0	No existe un costo incremental por la implementación de los controles
4. Establecer mejores controles seguridad en cada una de las áreas y de los documentos que se manejan en la empresa.	Alta	✓ Gerencia	Permanentemente	∅0	
<i>Realizado por: Ana Sugey F.R Fecha: 30/09/11</i>			<i>Revisado por: Jairo Campos Fecha: 19/10/11</i>		

¹ El salario base del guarda de seguridad fue investigado en la lista del segundo periodo de salarios mínimos del Ministerio de Trabajo de Costa Rica



Tabla VI.25. Planes de acción para relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo

Coopelcheros R.L.	<u>PLANES DE ACCIÓN GENÉRICOS</u>	
Unidad:	Plataforma, Servicio al Asociado, Mercadeo, Captación, Cobro, Contabilidad, Servicios Generales, Gerencia y Consejo	
Categoría de Riesgo:	Relaciones Laborales y Seguridad en el Puesto de Trabajo	
	Causas	Consecuencias del riesgo
✓ Salarios por debajo de lo estipulado en el código de trabajo.		
✓ Ausencia de las prestaciones sociales por ley.		
✓ Presencia de discriminación dirigida tanto a los empleados como a los asociados de la empresa.		✓ Pérdidas financieras
✓ Ausencia de seguridad en la empresa en relación con cámaras de seguridad y guardas que protejan a la institución.		✓ Sanciones legales
✓ El no establecer programas de higiene y seguridad laboral así como planes de emergencia en la empresa.		✓ Riesgo reputacional



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
1. Mantener los salarios de los empleados de acuerdo a lo que establece la ley, en relación con las funciones y los requerimientos de cada puesto.	Muy Alta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia ✓ Consejo de Administración 	Permanentemente	∅0	No existe un costo incremental por la implementación de los controles
2. Brindar a los empleados todas las prestaciones sociales establecidas por la ley en relación con las vacaciones, seguros médicos, aguinaldos, entre otros, y que puedan mantener a los trabajadores motivados y aumentar así la productividad en la empresa.	Muy Alta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia ✓ Consejo de Administración 	Permanentemente	∅0	
3. Evitar todo tipo de discriminación entre los empleados y los mismos clientes, con la finalidad de prevenir cualquier sanción o demandas interpuestas a la Cooperativa.	Muy Alta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todas las unidades de la empresa 	Permanentemente	∅0	
4. Contar con personal que conozca primeros auxilios, para que puedan brindar asistencia médica en caso de una emergencia.	Moderada	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia 	Permanentemente	∅0	
5. Contratar seguridad física en la empresa, que pueda ofrecer ayuda y protección a los empleados en caso de presentarse un asalto o robo en la institución. ²	Muy Alta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia ✓ Consejo de Administración 	Permanentemente	∅246.000	

² El salario base del guarda de seguridad fue investigado en la lista del segundo periodo de salarios mínimos del Ministerio de Trabajo de Costa Rica



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
6. Desarrollar un programa de higiene y seguridad laboral en la institución, que sea conocido por todos los empleados.	Alta	✓ Gerencia	Anualmente	∅	No existe un costo incremental por la implementación de los controles
7. Mantener las instalaciones limpias y aseadas con la finalidad prevenir enfermedades en los empleados y así cuidar su salud.	Alta	✓ Encargado de Servicios Generales	Permanentemente	∅	
8. Contar con planes de emergencia en el caso de que se presenten incendios, terremotos, u otros accidentes que puedan afectar a los trabajadores y clientes.	Alta	✓ Gerencia	Anualmente	∅	
9. Colocar carteles, letreros y lemas, alusivos a la seguridad de las personas y qué hacer en caso de emergencias.	Moderada	✓ Encargado de Servicios Generales	Anualmente	∅30.000	Es necesario para el adecuado manejo en caso de emergencias.
10. Mantener un clima laboral en donde los trabajadores puedan expresar sus necesidades y que estas sean escuchadas por sus jefes inmediatos.	Alta	✓ Todas las unidades de la empresa	Permanentemente	∅	No existe un costo incremental por la implementación de los controles
<i>Realizado por: Ana Sugey F.R</i> <i>Fecha: 30/09/11</i>			<i>Revisado por: Jairo Campos</i> <i>Fecha: 19/10/11</i>		



Tabla VI.26. Planes de acción para clientes, productos y prácticas empresariales

Coopolecheros R.L.	<u>PLANES DE ACCIÓN GENÉRICOS</u>	
Unidad:	Plataforma, Servicio al Asociado, Mercadeo, Captación, Cobro, Contabilidad, Servicios Generales, Gerencia, Consejo y Oficial de cumplimiento	
Categoría de Riesgo:	Clientes, productos y prácticas empresariales	
	Causas	Consecuencias del riesgo
✓ Incumplimiento de normas de la política “Conozca a su cliente”.		
✓ Divulgación no autorizada de información de los clientes.		✓ Pérdidas financieras
✓ Ausencia de categorización y perfil de riesgo de clientes.		✓ Pérdidas de información
✓ Ausencia de criterios o variables para el análisis y descripción del perfil de riesgo del cliente.		✓ Pérdida de empleados
✓ Ausencia de la verificación de datos por parte de la empresa sobre los clientes.		✓ Sanciones legales
✓ La no actualización constante de la información de los clientes.		✓ Riesgo reputacional
✓ No prestar atención a las alertas generadas de los programas informáticos como los reportes de operaciones sospechosas (ROS).		✓ Pérdidas por el desempeño



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
1. Cumplir con la política "Conozca a su cliente".	Alta	✓ Todas las unidades de la empresa	Permanentemente	∅0	No existe un costo incremental por la implementación de los controles
2. No difundir ningún tipo de información de los asociados para obtener algún beneficio para la empresa.	Alta	✓ Todas las unidades de la empresa	Permanentemente	∅0	
3. Realizar una detallada investigación y análisis de los asociados de la Cooperativa.	Alta	✓ Encargado de Servicio al Asociado ✓ Coordinador de Plataforma ✓ Oficial de Cumplimiento	Permanentemente	∅0	
4. Llevar un registro y notificación de transacciones únicas de los asociados.	Muy Alta	✓ Oficial de cumplimiento	Mensualmente	∅0	
5. Llevar un registro y notificación de las transacciones múltiples de los asociados.	Muy Alta	✓ Oficial de cumplimiento	Mensualmente	∅0	



Coopelecheros R.L.	<u>PLANES DE ACCIÓN GENÉRICOS</u>				
6. Enviar información considerada como sospechosa a la SUGEF cuando la situación lo amerite.	Muy Alta	✓ Oficial de cumplimiento	Cada vez que se genere información sospechosa	∅	
7. Mejorar los programas de reclutamiento, inducción, y capacitación que disminuyan la posibilidad de no actuar conforme a la normativa vigente.	Alta	✓ Gerencia	Cada vez que se realicen procesos de inducción y reclutamiento	∅	
8. Realizar evaluaciones constantes para verificar el conocimiento que poseen los trabajadores de la empresa en relación con la normativa vigente.	Alta	✓ Oficial de cumplimiento	Semestralmente	∅	
<i>Realizado por: Ana Sugey F.R Fecha: 30/09/11</i>			<i>Revisado por: Jairo Campos Fecha: 19/10/11</i>		



Tabla VI.27. Planes de acción para daños a activos materiales

Coopelcheros R.L.		<u>PLANES DE ACCIÓN GENÉRICOS</u>	
Unidad:	Gerencia		
Categoría de Riesgo:	Daños a Activos Materiales		
Causas		Consecuencias del riesgo	
<u>Pérdidas por desastres naturales:</u>			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambios climáticos bruscos los cuales producen inundaciones, huracanes, tornados, sequias, entre otras. ✓ Cambios naturales en el planeta. ✓ Contaminación, Calentamiento Global y Efecto invernadero. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pérdidas financieras ✓ Pérdidas de información ✓ Pérdidas materiales ✓ Pérdidas por el desempeño ✓ Pérdidas por la inseguridad en el trabajo 	
<u>Pérdidas humanas por causas externa:</u>			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las diferencias económicas, étnicas y hasta religiosas que llevan a muchos a atentar contra la vida de otros y las de ellos mismos. ✓ La violación de los derechos humanos. ✓ El odio o rencor que se maneja entre países y grupos en todas las partes del mundo. 			



Coopelecheros R.L.	PLANES DE ACCIÓN GENÉRICOS					
Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario	
<u>Pérdidas por desastres naturales:</u>						
1. Contar con seguros por desastres naturales para la empresa.	Alta	✓ Gerente	Permanentemente	∅0	No existe un costo incremental por la implementación de los controles	
2. Contar con planes de emergencia ante la presencia de desastres naturales.	Alta	✓ Gerente	Permanentemente	∅0		
3. Contar con un plan de reciclaje el cual beneficie al ambiente.	Moderada	✓ Gerente	Anualmente	∅0		
<u>Pérdidas por causas externas (vandalismo, terrorismo):</u>						
4. Invertir en seguridad (Oficial de Seguridad).	Muy Alta	✓ Gerente	Permanentemente	Ya está contemplado en fraude externo	Se requiere la contratación de seguridad física.	
<i>Realizado por: Ana Sugey F.R. Fecha: 30/09/11</i>			<i>Revisado por: Jairo Campos Fecha: 19/10/11</i>			



Tabla VI.28. Planes de acción para incidencias en el negocio y fallos en el sistema

Coopelcheros R.L. PLANES DE ACCIÓN GENÉRICOS	
Unidad:	Plataforma, Servicio al Asociado, Mercadeo, Captación, Cobro, Contabilidad, Servicios Generales, Gerencia y Consejo
Categoría de Riesgo:	Incidencias en el Negocio y Fallos en el Sistema
Causas	Consecuencias del riesgo
<p><u>Problemas de Hardware:</u></p> <p>Las causas del fallo en el hardware se presentan básicamente porque no existe un mantenimiento preventivo del equipo físico, así como de los ataques informáticos sufridos en la red producto de la gran diversidad de virus informáticos. Además, debido a las tormentas eléctricas que se puedan presentar en un determinado momento y lugar pueden producir fallas en el equipo o hasta el daño definitivo del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pérdidas financieras ✓ Pérdidas de información ✓ Pérdidas materiales ✓ Perdidas por el desempeño ✓ Pérdidas por inseguridad en el trabajo
<p><u>Problemas de Software:</u></p> <p>Los fallos en el software se producen por los errores en las configuraciones de los sistemas utilizados en la organización y además de que en muchas ocasiones los usuarios carecen de información respecto al uso de las aplicaciones requeridas para llevar a cabo sus funciones.</p>	



Coopelecheros R.L.

PLANES DE ACCIÓN GENÉRICOS

Problemas con las Telecomunicaciones:

Las causas de los problemas en las telecomunicaciones se dan principalmente por condiciones adversas del clima que produzcan daños en el cableado de las fibras ópticas, o por la mala recepción de la señal de Internet en la zona en la que se encuentra la empresa. Además el deficiente servicio de Internet puede generar desconexiones constantes y retardo en la ejecución de transacciones para la empresa.

Problemas con el suministro de energía eléctrica:

Los fallos en el suministro de energía se dan a causa de las condiciones adversas que se presentan en el clima (rayería, huracanes, terremotos, entre otros), por las fallas en la instalación eléctrica con la que cuenta la empresa, y por un deficiente servicio de electricidad brindado por la entidad encargada del mismo.



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
Software:					
1. Mantener al personal informado sobre cuáles pasos seguir en el momento en que se presenten problemas con el software.	Alta	✓ Gerencia	Permanentemente	∅0	No existe un costo incremental por la implementación de los controles
2. Mantener las máquinas actualizadas y seguras físicamente para evitar ataques informáticos.	Alta	✓ Gerencia	Permanentemente	∅0	
3. Mantener al personal capacitado sobre el adecuado uso de las aplicaciones o del software utilizado en la empresa.	Alta	✓ Gerencia	Permanentemente	∅0	
4. Realizar mantenimiento constante de las aplicaciones o del software por medio de la entidad de preferencia por la empresa, con el fin de que no se presenten problemas que acarreen retrasos en las actividades de la organización.	Alta	✓ Gerencia	Permanentemente	∅0	
5. Contar con un servicio externo de respaldo de la información.	Alta	✓ Gerencia	Permanentemente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
Hardware					
6. Capacitar a los empleados en el adecuado uso del hardware que está a su disposición para la realización de las actividades diarias.	Alta	✓ Gerencia	Permanentemente	∅0	No existe un costo incremental por la implementación de los controles
7. Realizar mantenimiento preventivo constante de los equipos de cómputo utilizados en la empresa, para evitar así las fallas que produzcan retraso o pérdidas para la organización.	Alta	✓ Gerencia	Trimestralmente	∅0	
8. Contar con antivirus actualizado diariamente para evitar ataques informáticos que causen daños a la memoria de la computadora u otras partes físicas que produzcan pérdidas de información importantes para la empresa.	Alta	✓ Gerencia	Permanentemente	∅0	
9. Asegurar el equipo físico con el que cuenta la organización en caso de presentarse desastres naturales e incendios.	Alta	✓ Gerencia	Periódicamente	∅0	
10. Contar con baterías reguladoras de voltaje que eviten el daño de una computadora en el caso de que se presente una tormenta eléctrica o cortes en el suministro de energía eléctrica.	Alta	✓ Gerencia	Permanentemente	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<u>Telecomunicaciones:</u>					
11. Contar con un dispositivo inalámbrico de acceso HSDPA (Módem de Banda Ancha Móvil), como redundancia del proveedor principal de internet inalámbrica. Ejemplo: Huawei.	Alta	✓ Gerencia	Permanentemente	∅0	No existe un costo incremental por la implementación de los controles
12. Mantener al día el pago de la facturación de internet.	Alta	✓ Oficial de Cobro	Permanentemente	∅0	
13. Solicitar a la empresa encargada de brindar el servicio de internet la mejora del servicio prestado en el caso de que se presenten problemas constantes en la conexión.	Moderada	✓ Gerencia	En el momento en que se presente alguna queja por el servicio recibido.	∅0	
14. Cambiar la velocidad del internet a una que pueda cubrir las necesidades de la empresa, tomando en cuenta el número de computadoras en la organización y las transacciones realizadas a través de la red.	Moderada	✓ Gerencia	En el momento en que se necesite aumentar la velocidad del Internet.	∅0	



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
<u>Energía Eléctrica:</u>					
15. Adquirir una planta eléctrica que permita a la empresa funcionar aún cuando no esté disponible el servicio eléctrico. ³	Muy Alta	✓ Gerencia	Permanente	Ø4.000.000	Es necesario para mantener las operaciones en caso de la ausencia de corriente eléctrica.
16. Contar con baterías para el equipo de cómputo que permita trabajar unos minutos después de que se dé un corte en la electricidad y así poder guardar la información o terminar de realizar las transacciones correspondientes.	Alta	✓ Gerencia	Permanente	Ø0	No existe un costo incremental por la implementación de los controles
17. Realizar constantemente respaldos de la información valiosa para la empresa.	Alta	✓ Todas las unidades de la empresa	Permanente	Ø0	
18. Pagar la facturación del servicio de electricidad a tiempo.	Alta	✓ Oficial de Cobro	Permanente	Ø0	
<i>Realizado por: Ana Sugey F.R. Fecha: 30/09/11</i>			<i>Revisado por: Jairo Campos Fecha: 19/10/11</i>		

³ El precio de la planta eléctrica fue cotizado en Electro Beyco, San Carlos, Ciudad Quesada.



Tabla VI.29. Planes de acción para ejecución, entrega y gestión de procesos

Coopelcheros R.L.	<u>PLANES DE ACCIÓN GENÉRICOS</u>	
Unidad:	Plataforma, Servicio al Asociado, Mercadeo, Captación, Cobro, Contabilidad, Servicios Generales, Gerencia y Oficial de cumplimiento.	
Categoría de Riesgo:	Ejecución, Entrega y Gestión de Procesos	
	Causas	Consecuencias del riesgo
✓ Errores de interpretación, comunicación tardía y ausencia de documentación.		✓ Pérdidas financieras
✓ Desconcentración por parte de los trabajadores en el ejercicio de sus funciones.		✓ Pérdida de empleados
✓ Inadecuada capacitación de los trabajadores en el desarrollo de sus funciones diarias.		✓ Sanciones legales
✓ Registros incorrectos de cuenta contables por parte de los trabajadores.		✓ Riesgo reputacional
✓ Aceptación de garantías inadecuadas.		✓ Pérdidas por el desempeño



Acciones	Prioridad	Responsables	Periodicidad	Costo Anual Incremental	Comentario
1. Capacitar a los empleados para mejorar sus habilidades en la comunicación eficiente con el cliente, evitando así confusiones posteriores en el trámite de operaciones.	Alta	✓ Gerencia	Periódicamente	∅0	No existe un costo incremental por la implementación de los controles
2. Realizar una revisión de la información que se genera en la Cooperativa por varias personas, y evitar así los errores que traigan consigo pérdidas para la empresa.	Alta	✓ Todas las unidades de la empresa	Permanentemente	∅0	
3. Mantener resguardados todos los documentos legales que maneja la empresa.	Alta	✓ Coordinador de Plataforma	Permanentemente	∅0	
4. Realizar una revisión exhaustiva de los contratos que se generan tanto con los asociados como con los proveedores de la Cooperativa.	Alta	✓ Coordinador de Plataforma ✓ Encargado de Servicio Asociado ✓ Encargado de Servicios Generales	Permanentemente	∅0	
5. Enviar la información requerida por las instituciones como SUGEF y tributación en el tiempo establecido.	Muy Alta	✓ Oficial de Contabilidad ✓ Oficial de Cumplimiento	Cada vez que las entidades soliciten la información pertinente	∅0	
<i>Realizado por: Ana Sugely F.R</i> <i>Fecha: 30/09/11</i>			<i>Revisado por: Jairo Campos</i> <i>Fecha: 19/10/11</i>		

CAPÍTULO VII: IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO



CAPÍTULO VII: IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

El monitoreo continuo y la revisión de los riesgos así como la implementación de cada uno de los controles que en el capítulo anterior se expuso, son parte fundamental para que los riesgos en una organización puedan ser administrados adecuadamente.

El objetivo de este capítulo es brindarle al Oficial de Riesgos de Coopelecheros R.L. una manera de dar seguimiento a los controles establecidos (**existentes y nuevos**) con la finalidad de controlar los riesgos que se puedan presentar en un momento determinado dentro de la Cooperativa.

El contenido de este apartado se basa principalmente en un resumen de las responsabilidades del personal de las diferentes unidades de negocios, así como el establecimiento de una propuesta acerca de cómo se debe realizar el seguimiento o monitoreo, una vez hecha la implementación de los planes.

A) IMPLEMENTACIÓN

Es importante tomar en cuenta que la puesta en marcha y apropiación de los planes de acción desarrollados para la empresa son primordiales para mitigar o evitar la presencia de los riesgos en la Cooperativa. No basta solamente con el desarrollo de los controles, es necesario el seguimiento de las medidas propuestas, ya que estas ayudarán a tratar los riesgos operativos.

A continuación se muestra un resumen de las responsabilidades (*controles*) que tendrá el personal de cada uno de los departamentos en Coopelecheros R.L.:

1) Área de Gerencia

a. Consejo de Administración

Tabla VII.1. Tablero de controles para el Consejo de Administración

 Reporte de Riesgos Altos y Extremos		
Acciones	Prioridad	Periodicidad
Fraude Interno		
1. Mantener y aplicar institucionalmente un código de ética para prevenir fraudes.	Muy Alta	Permanentemente
2. Manejar políticas institucionales de cero tolerancia y no excepciones para evitar que se de cualquier tipo de fraude en la empresa.	Alta	Permanentemente
3. Mejorar día a día el ambiente laboral que evite el delito como forma de compensación de injusticias laborales.	Alta	Permanentemente
4. Mantener canales de comunicación apropiados donde los empleados puedan reportar cualquier sospecha de manera anónima.	Alta	Permanentemente
5. Fomentar la integridad y la ética de los empleados de la organización. Entre dichas acciones destacan: <ul style="list-style-type: none"> a. Definir y elaborar códigos de conducta debidamente divulgados, que involucren al personal de todos los niveles. b. Revisar periódicamente las metas organizacionales, con el fin de evitar metas inalcanzables y poco realistas, que ocasionan presión para cumplirlas por parte de los empleados, y cuyo cumplimiento tiene asociada parte de la compensación. 	Muy Alta	Permanentemente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
<p>c. Descripciones de trabajos formales o informales que definan las tareas que comprenden trabajos específicos, debidamente comunicadas a los empleados, definiendo claramente las responsabilidades de cada individuo.</p> <p>d. Análisis del conocimiento y destrezas necesarios para realizar trabajos de manera adecuada.</p>		
Relaciones de Trabajo y Seguridad en el Puesto de Trabajo		
6. Mantener los salarios de los empleados de acuerdo a lo que establece la ley, en relación con las funciones y los requerimientos de cada puesto.	Muy Alta	Permanentemente
7. Brindar a los empleados todas las prestaciones sociales establecidas por la ley en relación con las vacaciones, seguros médicos, aguinaldos, entre otros, y que puedan mantener a los trabajadores motivados y aumentar así la productividad en la empresa.	Muy Alta	Permanentemente
8. Evitar todo tipo de discriminación entre los empleados y los mismos clientes, con la finalidad de prevenir cualquier sanción o demandas interpuestas a la Cooperativa.	Muy Alta	Permanentemente
9. Contratar seguridad física en la empresa, que pueda ofrecer ayuda y protección a los empleados en caso de presentarse un asalto o robo en la institución.	Muy Alta	Permanentemente
Cientes, Productos y Prácticas Empresariales		
10. Cumplir con la política "Conozca a su cliente".	Alta	Permanentemente
11. No difundir ningún tipo de información de los asociados para obtener algún beneficio para la empresa.	Alta	Permanentemente

b. Gerente General

Tabla VII.2. Tablero de controles para Gerencia

 Reporte de Riesgos Altos y Extremos		
Acciones	Prioridad	Periodicidad
Fraude Interno		
1. El gerente debe establecer el presupuesto disponible para gastos y viáticos, por medio de un documento en donde se especifique el destino e importancia de estos recursos.	Alta	Mensualmente
2. Revisar periódicamente los antecedentes del personal con la finalidad de descartar posibles situaciones que se hayan dado en el pasado en relación con los fraudes.	Alta	Permanentemente
3. Mantener institucionalmente un código de ética para prevenir fraudes.	Muy Alta	Permanentemente
4. Manejar políticas institucionales de cero tolerancia y no excepciones para evitar que se de cualquier tipo de fraude en la empresa.	Alta	Permanentemente
5. Mejorar día a día el ambiente laboral que evite el delito como forma de compensación de injusticias laborales.	Alta	Permanentemente
6. Definir e implantar contratos de responsabilidad del empleado, conocidos por todo el personal de todos los niveles de la organización.	Alta	Una vez que la persona forma parte de la empresa



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
7. Mantener al tanto a los auditores externos de todos los riesgos presentes en la organización, incluyendo los proyectos en ejecución que tengan impacto sobre el ambiente de tecnología de información y el negocio.	Alta	Permanentemente
8. Definir e implantar un esquema de segregación de funciones, definición de roles y responsabilidades, donde el lineamiento principal sea que las funciones de adquisición de compromisos y la autorización de transacciones monetarias correspondientes, no descansen en un número limitado de personas.	Moderada	Anualmente
9. Implementar programas de inducción y entrenamiento orientados a crear una cultura organizacional de gestión de riesgos y prevención del fraude interno.	Alta	Cada vez que se realicen procesos de inducción y reclutamiento
10. Mantener canales de comunicación apropiados donde los empleados puedan reportar cualquier sospecha de manera anónima.	Alta	Permanentemente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
<p>11. Fomentar la integridad y la ética de los empleados de la organización. Entre dichas acciones destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Definir y elaborar códigos de conducta debidamente divulgados, que involucren al personal de todos los niveles. b. Revisar periódicamente las metas organizacionales, con el fin de evitar metas inalcanzables y poco realistas, que ocasionan presión para cumplirlas por parte de los empleados, y cuyo cumplimiento tiene asociada parte de la compensación. c. Descripciones de trabajos formales o informales que definan las tareas que comprenden trabajos específicos, debidamente comunicadas a los empleados, definiendo claramente las responsabilidades de cada individuo. d. Análisis del conocimiento y destrezas necesarios para realizar trabajos de manera adecuada. 	Muy Alta	Permanentemente
Fraude Externo		
<p>12. Revisar periódicamente los antecedentes del personal con la finalidad de descartar posibles situaciones que se hayan dado en el pasado en relación con los fraudes.</p>	Alta	Periódicamente
<p>13. Contratar seguridad física en la empresa, que pueda ofrecer ayuda y protección a los empleados en caso de presentarse un asalto o robo en la institución.</p>	Muy Alta	Permanentemente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
14. Mejorar el ambiente laboral que evite que los trabajadores formen alianzas con terceros para cometer fraudes o robos a la empresa.	Alta	Permanentemente
15. Establecer mejores controles seguridad en cada una de las áreas y de los documentos que se manejan en la empresa.	Alta	Permanentemente
Relaciones de Trabajo y Seguridad en el Puesto de Trabajo		
16. Mantener los salarios de los empleados de acuerdo a lo que establece la ley, en relación con las funciones y los requerimientos de cada puesto.	Muy Alta	Permanentemente
17. Brindar a los empleados todas las prestaciones sociales establecidas por la ley en relación con las vacaciones, seguros médicos, aguinaldos, entre otros, y que puedan mantener a los trabajadores motivados y aumentar así la productividad en la empresa.	Muy Alta	Permanentemente
18. Evitar todo tipo de discriminación entre los empleados y los mismos clientes, con la finalidad de prevenir cualquier sanción o demandas interpuestas a la Cooperativa.	Muy Alta	Permanentemente
19. Contar con personal que conozca primeros auxilios, para que puedan brindar asistencia médica en caso de una emergencia.	Moderada	Permanentemente
20. Contratar seguridad física en la empresa que pueda ofrecer ayuda y protección a los empleados en caso de presentarse un asalto o robo en la empresa.	Muy Alta	Permanentemente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
21. Desarrollar un programa de higiene y seguridad laboral en la institución, que sea conocido por todos los empleados.	Alta	Anualmente
22. Contar con planes de emergencia en el caso de que se presenten incendios, terremotos, u otros accidentes que puedan afectar a los trabajadores y clientes.	Alta	Anualmente
23. Mantener un clima laboral en donde los trabajadores puedan expresar sus necesidades y que estas sean escuchadas por sus jefes inmediatos.	Alta	Permanentemente
Cientes, Productos y Prácticas Empresariales		
24. Cumplir con la política "Conozca a su cliente".	Alta	Permanentemente
25. No difundir ningún tipo de información de los asociados para obtener algún beneficio para la empresa.	Alta	Permanentemente
26. Mejorar los programas de reclutamiento, inducción, y capacitación que disminuyan la posibilidad de no actuar conforme a la normativa vigente.	Alta	Cada vez que se realicen procesos de inducción y reclutamiento
Daños a Activos Materiales		
27. Contar con seguros por desastres naturales para la empresa.	Alta	Permanentemente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
28. Contar con planes de emergencia ante la presencia de desastres naturales.	Alta	Permanentemente
29. Contar con un plan de reciclaje el cual beneficie al ambiente.	Moderada	Anualmente
30. Invertir en seguridad (Oficial de Seguridad).	Alta	Permanentemente
Incidencias en el Negocio y Fallos en el Sistema		
31. Mantener al personal informado sobre cuáles pasos seguir en el momento en que se presenten problemas con el software.	Alta	Permanentemente
32. Mantener las máquinas actualizadas y seguras físicamente para evitar ataques informáticos.	Alta	Permanentemente
33. Mantener al personal capacitado sobre el adecuado uso de las aplicaciones o del software utilizado en la empresa.	Alta	Permanentemente
34. Realizar mantenimiento constante de las aplicaciones o del software por medio de la entidad de preferencia por la empresa, con el fin de que no se presenten problemas que acarreen retrasos en las actividades de la organización.	Alta	Permanentemente
35. Contar con un servicio externo de respaldo de la información.	Alta	Permanentemente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
36. Capacitar a los empleados en el adecuado uso del hardware que está a su disposición para la realización de las actividades diarias.	Alta	Permanentemente
37. Realizar mantenimiento preventivo constante de los equipos de cómputo utilizados en la empresa, para evitar así las fallas que produzcan retraso o pérdidas para la organización.	Alta	Trimestralmente
38. Contar con antivirus actualizado diariamente para evitar ataques informáticos que causen daños a la memoria de la computadora u otras partes físicas que produzcan pérdidas de información importantes para la empresa.	Alta	Permanentemente
39. Asegurar el equipo físico con el que cuenta la empresa en caso de presentarse desastres naturales e incendios.	Alta	Periódicamente
40. Contar con baterías reguladoras de voltaje que eviten el daño a los equipos de cómputo.	Alta	Permanentemente
41. Contar con un dispositivo inalámbrico de acceso HSDPA (Módem de Banda Ancha Móvil), como redundancia del proveedor principal de internet inalámbrica. Ejemplo: Huawei.	Alta	Permanentemente
42. Solicitar a la empresa encargada de brindar el servicio de internet la mejora del servicio prestado, en el caso de que se presenten problemas constantes en la conexión.	Moderada	En el momento en que se presente alguna queja por el servicio recibido.



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
43. Cambiar la velocidad del internet a una que pueda cubrir las necesidades de la Cooperativa, tomando en cuenta el número de computadoras en la organización y las transacciones realizadas a través de la red.	Moderada	En el momento en que se necesite aumentar la velocidad del Internet.
44. Adquirir una planta eléctrica que permita a la empresa funcionar aún cuando no esté disponible el servicio eléctrico.	Muy Alta	Permanentemente
45. Contar con baterías para el equipo de cómputo que permita trabajar unos minutos después de que se dé un corte en la electricidad, y así poder guardar la información o terminar de realizar las transacciones correspondientes.	Alta	Permanentemente
46. Realizar constantemente respaldos de la información valiosa para la empresa.	Alta	Permanentemente
Ejecución, Entrega y Gestión de Procesos		
47. Capacitar a los empleados para mejorar sus habilidades en la comunicación eficiente con el cliente, evitando así confusiones posteriores en el trámite de operaciones.	Alta	Periódicamente
48. Realizar una revisión de la información que se genera en la Cooperativa por varias personas, y evitar así los errores que traigan consigo pérdidas para la empresa.	Alta	Permanentemente

2) Área de Plataforma

a. Coordinador de Plataforma

Tabla VII.3. Tablero de controles para Plataforma

 Reporte de Riesgos Altos y Extremos		
Acciones	Prioridad	Periodicidad
Fraude Interno		
1. Llevar un registro de los avalúos realizados en Plataforma.	Muy Alta	En el momento en que se requiere del avalúo
2. Generar un informe de cierre general de cajas.	Moderada	Mensualmente
3. Llevar un registro de la actualización de la información por asociado.	Moderada	Cada vez que se realice una actualización
4. Contar con un registro de cierres de créditos diarios.	Moderada	Diariamente
5. Llevar un registro de garantías mensuales.	Alta	Mensualmente
6. Archivar informes referentes a: Cobro, Planes de inversión, Bitácora de trabajo, Reporte de CXC, Reporte de Giras, Reporte de charlas, Control de revisión de expedientes, Solicitudes a diferentes Comités e Información de garantías crediticias.	Moderada	Diariamente
7. Llevar el registro de los documentos que entran y salen de la bóveda por medio de una bitácora.	Muy Alta	Diariamente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
8. Custodia en bóveda de las garantías por tipo de préstamo (cada una debe estar guardada en un sobre aparte), los cheques en movimiento, los certificados de depósito a plazo y los recibos de cajas.	Muy Alta	Permanentemente
9. Los movimientos de las cuentas bancarias realizadas a los asociados, deben ir firmadas tanto por la Coordinadora de Plataforma como por el Oficial de Cobro, para minimizar la posibilidad de fraude.	Muy Alta	Diariamente
10. Revisión de documentos, cheques u otros documentos por varias personas, para evitar la falsificación de firmas.	Alta	Diariamente
11. Mejorar día a día el ambiente laboral que evite el delito como forma de compensación de injusticias laborales.	Alta	Permanentemente
12. Definir e implantar un esquema de segregación de funciones, definición de roles y responsabilidades, donde el lineamiento principal sea que las funciones de adquisición de compromisos y la autorización de transacciones monetarias correspondientes, no descansen en un número limitado de personas.	Moderada	Anualmente
13. Implementar programas de inducción y entrenamiento orientados a crear una cultura organizacional de gestión de riesgos y prevención del fraude interno.	Alta	Cada vez que se realicen procesos de inducción y reclutamiento
14. Los certificados deben ser firmados por el Oficial de Captación que lo realiza y por el Coordinador de Plataforma.	Alta	Permanentemente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
15. Los cupones deben poseer tres firmas para ser válidos, una debe ser del Oficial de Captación, las otras dos, son las firmas autorizadas por la Cooperativa.	Alta	Permanentemente
Relaciones de Trabajo y Seguridad en el Puesto de Trabajo		
16. Mantener un clima laboral en donde los trabajadores puedan expresar sus necesidades y que estas sean escuchadas por sus jefes inmediatos.	Alta	Permanentemente
17. Evitar todo tipo de discriminación entre los empleados y los mismos clientes, con la finalidad de prevenir cualquier sanción o demandas interpuestas a la Cooperativa.	Muy Alta	Permanentemente
Clientes, Productos y Prácticas Empresariales		
18. Cumplir con la política "Conozca a su Cliente".	Alta	Permanentemente
19. No difundir ningún tipo de información de los asociados para obtener algún beneficio para la empresa.	Alta	Permanentemente
20. Realizar una detallada investigación y análisis de los asociados de la Cooperativa.	Alta	Permanentemente
Incidencias en el Negocio y Fallos en el Sistema		
21. Realizar constantemente respaldos de la información valiosa para la empresa.	Alta	Permanentemente

 Reporte de Riesgos Altos y Extremos		
Acciones	Prioridad	Periodicidad
Ejecución, Entrega y Gestión de Procesos		
22. Realizar una revisión de la información que se genera en la Cooperativa por varias personas, y evitar así los errores que traigan consigo pérdidas para la empresa.	Alta	Permanentemente
23. Mantener resguardados todos los documentos legales que maneja la empresa.	Alta	Permanentemente
24. Realizar una revisión exhaustiva de los contratos que se generan tanto con los asociados como con los proveedores de la Cooperativa.	Alta	Permanentemente

b. Encargado de Servicio al Asociado

Tabla VII.4. Tablero de controles para Servicio al Asociado

 Reporte de Riesgos Altos y Extremos		
Acciones	Prioridad	Periodicidad
Fraude Interno		
1. Llevar un registro de garantías mensuales.	Alta	Mensualmente
2. Generar un informe de arqueo de cajas, el cual debe llevar dos firmas (arqueador, responsable).	Alta	Mensualmente
3. Llevar el registro de los documentos que entran y salen de la bóveda por medio de una bitácora.	Muy Alta	Diariamente
4. Custodia en bóveda de las garantías por tipo de préstamo, los cheques en movimiento, los certificados de depósito a plazo y los recibos de cajas.	Muy Alta	Permanentemente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
5. Llevar un registro de los documentos presentados por cada uno de los asociados de la empresa y que cuentan con algún tipo de crédito o ahorro.	Alta	Diariamente
6. Elaborar reporte diario de los sobrantes o faltantes de caja, y entregarlo al Coordinador de Plataforma.	Alta	Diariamente
7. Realizar actualizaciones de información del cliente cada vez que se crea conveniente, para mantener actualizados los registros.	Moderada	Cada vez que el asociado realice nuevos trámites
8. Manejar un registro en donde se especifiquen los análisis de créditos realizados de forma semanal.	Moderada	Semanalmente
9. Generar a la Coordinadora de Plataforma los informes de los Planes de Inversión.	Moderada	Mensualmente
10. Coordinar con el asociado las deducciones que este quiera recibir en su cuenta de ahorros, por medio de la firma de un contrato de deducciones en donde el asociado apruebe las mismas.	Alta	Cuando el asociado lo requiera
11. Reportar al Oficial de Cobro una lista de los asociados y los montos de las deducciones que se deben realizar a cada uno.	Alta	Permanentemente
12. Llevar un registro de las garantías de los créditos realizados.	Alta	Cada vez que se otorga un crédito
13. Elaborar un reporte de los cheques y otros documentos trasladados al departamento de contabilidad para ser archivados.	Alta	Diariamente
14. Recoger la firma del asociado en donde se autoriza el envío de correspondencia por medio de la Dos Pinos.	Moderada	Cuando el asociado solicite el servicio



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
<p>15. La información general que se debe pedir a los deudores para un crédito, dependiendo si este es persona física o jurídica es la siguiente:</p> <p>Persona Física:</p> <ol style="list-style-type: none"> Solicitud de crédito (formato sistema CNC). Formulario "Conozca a su Cliente". Fotocopia de la cédula de identidad (pasaporte o cédula de residencia vigente). Autorización expresa y vigente del deudor para que se consulte la información en el CIC de SUGEF. Reporte del CIC. Estudio completo de referencias crediticias. <p>Persona Jurídica:</p> <ol style="list-style-type: none"> Solicitud de crédito (formato sistema CNC). Fotocopia de cédula jurídica. Fotocopia de cédula de identidad del representante legal. Padrón de SUGEF. Autorización expresa y vigente del deudor para que se consulte la información en el CIC de SUGEF. Fotocopia del Acta constitutiva. Personería Jurídica. Acta de acuerdo protocolizado cuando corresponda. Estudio completo de referencias crediticias (Teletec). 	Alta	Cuando el asociado solicite un crédito
<p>16. La información financiera que debe de pedirse tanto a los deudores como a los fiadores avalistas, en el caso de que existan, es la siguiente:</p>	Alta	Cuando el asociado solicite un crédito



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
<p><u>Persona Física Deudor:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Copia de las últimas cuatro liquidaciones de la entrega semanal de leche a Cooprole Dos Pinos R.L. b. Certificación de ingresos por contador público con hoja de trabajo. c. Constancias de deudas o fotocopia de los últimos recibos. d. Flujo proyectado ingeniero agrónomo (cuando proceda). <p><u>Persona jurídica Deudor:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Certificación de ingresos por contador privado con hoja de trabajo. b. Constancias de deudas o fotocopia de los últimos recibos. c. Flujo proyectado de un ingeniero agrónomo (cuando proceda). d. Estados Financieros. <p><u>Persona Física Fiador:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Copia de las últimas cuatro liquidaciones de la entrega semanal de leche a Cooprole Dos Pinos R.L. b. Certificación de ingresos por contador público con hoja de trabajo. c. Constancia de salario. 		
<p>17. Se deben de tomar en cuenta dos documentos para poder aprobar un crédito, los cuáles son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Solicitud de aprobación (usar formato del sistema CNC). b. Original o copia del contrato de la operación crediticia donde se establezcan los términos en los que fue aprobado y sus modificaciones posteriores (pagaré, contrato, hipoteca). 	Alta	Permanentemente
<p>18. Realizar el análisis de los créditos apegados a los reglamentos internos de la Cooperativa y en función del formulario de crédito.</p>	Alta	Permanentemente
<p>19. Para poder validar las garantías de los diferentes créditos se debe recolectar documentación como la siguiente:</p>	Alta	Cada vez que se soliciten los créditos



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
<p><u>Fianza persona Física:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Fotocopia de la cédula de identidad (de residencia o pasaporte). Formulario “Conozca a su Cliente” (original y copia). Padrón de SUGEF. Autorización expresa y vigente del fiador para que se consulte su información crediticia en el CIC de SUGEF. Reporte del CIC. Estudio completo de referencias crediticias (Teletec). <p><u>Fianza persona jurídica:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Fotocopia de la cédula jurídica. Formulario “Conozca a su Cliente” (original y copia). Padrón de SUGEF. Autorización expresa y vigente del fiador para que se consulte la información crediticia en el CIC de SUGEF. Reporte del CIC. Fotocopia del Acta Constitutiva. Personería Jurídica. Acta de Acuerdo protocolizado cuando corresponda. Estudio completo de referencias crediticias (Teletec). <p><u>Real sobre bienes muebles e inmuebles:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Avalúo. Estudio Registral (verificar gravámenes, anotaciones). Comprobante de póliza de seguros. En caso de construcción plano, presupuesto y permisos. Fotocopia del plano catastrado del inmueble (visado). En caso de bienes muebles nuevos factura proforma. <p><u>Otras Garantías:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Documentos requeridos para su constitución y valoración. 		



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
<p>20. Los documentos que deben estar presentes para realizar el desembolso de las líneas de crédito son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Factura que corresponda al plan de inversión. b. Fotocopia del cheque emitido con el recibido conforme. c. Solicitud del cheque. d. Desglose de deducciones por desembolso de la operación crediticia. e. Tabla de pagos. f. Autorización de deducción (usar el formato sistema CNC). g. Aceptación de póliza de saldos deudores. h. Reporte de la línea constitutiva que indica el disponible (usar el formato sistema CNC). i. Normativa de aprobación. j. Copia del formulario "Conozca a su Cliente". k. Fotocopia de la cédula de identidad (pasaporte o residencia). l. Padrón de SUGEF. m. Autorización expresa y vigente del deudor para que se consulte su información crediticia en el CIC de SUGEF. n. Reporte del CIC. o. Constancia de deudas de Coopelecheros R.L. 	Alta	Cada vez que se van a generar desembolsos
<p>21. Revisión de documentos, cheques u otros documentos por varias personas, para evitar la falsificación de firmas.</p>	Alta	Diariamente
<p>22. Mejorar día a día el ambiente laboral que evite el delito como forma de compensación de injusticias laborales.</p>	Alta	Permanentemente

 Reporte de Riesgos Altos y Extremos		
Acciones	Prioridad	Periodicidad
Relaciones de Trabajo y Seguridad en el Puesto de Trabajo		
23. Evitar todo tipo de discriminación entre los empleados y los mismos clientes, con la finalidad de prevenir cualquier sanción o demandas interpuestas a la Cooperativa.	Muy Alta	Permanentemente
24. Mantener un clima laboral en donde los trabajadores puedan expresar sus necesidades y que estas sean escuchadas por sus jefes inmediatos.	Alta	Permanentemente
Clientes, Productos y Prácticas Empresariales		
25. Cumplir con la política "Conozca a su Cliente".	Alta	Permanentemente
26. No difundir ningún tipo de información de los asociados para obtener algún beneficio para la empresa.	Alta	Permanentemente
27. Realizar una detallada investigación y análisis de los asociados de la Cooperativa.	Alta	Permanentemente
Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas		
28. Realizar constantemente respaldos de la información valiosa para la empresa.	Alta	Permanentemente
Ejecución, Entrega y Gestión de Procesos		
29. Realizar una revisión de la información que se genera en la Cooperativa por varias personas, y evitar así los errores que traigan consigo pérdidas para la empresa.	Alta	Permanentemente
30. Realizar una revisión exhaustiva de los contratos que se generan tanto con los asociados como con los proveedores de la Cooperativa.	Alta	Permanentemente

c. Oficial de Mercadeo

Tabla VII.5. Tablero de controles para Mercadeo

 Reporte de Riesgos Altos y Extremos		
Acciones	Prioridad	Periodicidad
Fraude Interno		
1. Generar un informe de arqueo de cajas, el cual debe llevar dos firmas (arqueador, responsable).	Alta	Mensualmente
2. Elaborar un informe en donde se especifique las fechas para las charlas, los charlistas que van a participar, y el lugar en donde se realizarán las actividades.	Moderada	Cada vez que se realizan charlas
3. Diseñar un registro en donde queden por escrito las invitaciones que son enviadas a los asociados y las llamadas que el Oficial de Mercadeo realiza diariamente.	Moderada	Cada vez que se envíen invitaciones
4. Desarrollar informes de gira en donde se especifiquen cuáles fueron las actividades que se realizaron y los objetivos cumplidos en la misma.	Moderada	Cada vez que se realizan giras
5. Establecer un presupuesto destinado para las giras en donde se especifiquen los fondos que van a ser destinados a las actividades que se realizan en las mismas, para evitar así el gasto innecesario de recursos de la organización.	Alta	Cada vez que se realizan giras
6. Realizar informes de las visitas que realizan tanto el Oficial de Captación como el de Mercadeo a las fincas de los asociados, para promocionar los servicios financieros y múltiples de la Cooperativa.	Moderada	Cada vez que se realizan visitas a las fincas de los asociados
7. Elaborar reportes en donde se explique y se exponga la publicidad realizada para la Cooperativa, así como los recursos utilizados para la misma.	Moderada	Cada vez que se realiza publicidad



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
8. Establecer el presupuesto destinado para la confección de encuestas, cuestionarios, boletas de quejas, boletas de satisfacción de los asociados. El mismo debe estar aprobado por el Coordinador de Plataforma, esto con el fin de reducir el posible desperdicio de recursos que se pueda dar.	Alta	Cada vez que se realizan investigaciones de mercado
9. Llevar un registro en donde se archiven las cotizaciones que el Oficial de Mercadeo realiza cuando cotiza el precio de lapiceros, jarras, camisetas, blocks de notas, afiches, y todos los demás productos promocionales para los asociados y que estos se puedan identificar con la empresa.	Moderada	Cada vez que se cotizan productos para los asociados
10. Llevar y llenar los expedientes de admisión, ahorro, crédito, y conozca a su cliente, cuando se realicen las giras o visitas a los clientes potenciales o reales, en el caso de que hayan clientes interesados en los productos de la Cooperativa.	Moderada	Cada vez que el potencial asociado lo requiera
11. Clasificar documentación mínima requerida para los trámites de crédito, afiliaciones, renunciaciones, apertura de ahorros, liquidaciones, u otros servicios que solicite el asociado.	Baja	Cada vez que se requiera para ayuda del Área de Plataforma
12. Se debe de llevar un saldo de efectivo en donde se muestre el manejo de caja que lleva el Asistente de Mercadeo.	Alta	Diariamente
13. Revisión de documentos, cheques u otros documentos por varias personas, para evitar la falsificación de firmas.	Alta	Diariamente
14. Mejorar día a día el ambiente laboral que evite el delito como forma de compensación de injusticias laborales.	Alta	Permanentemente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
Relaciones de Trabajo y Seguridad en el Puesto de Trabajo		
15. Evitar todo tipo de discriminación entre los empleados y los mismos clientes, con la finalidad de prevenir cualquier sanción o demandas interpuestas a la Cooperativa.	Muy Alta	Permanentemente
16. Mantener un clima laboral en donde los trabajadores puedan expresar sus necesidades y que estas sean escuchadas por sus jefes inmediatos.	Alta	Permanentemente
Clientes, Productos y Prácticas Empresariales		
17. Cumplir con la política "Conozca a su cliente".	Alta	Permanentemente
18. No difundir ningún tipo de información de los asociados para obtener algún beneficio para la empresa.	Alta	Permanentemente
Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas		
19. Realizar constantemente respaldos de la información valiosa para la empresa.	Alta	Permanentemente
Ejecución, Entrega y Gestión de Procesos		
20. Realizar una revisión de la información que se genera en la Cooperativa por varias personas, y evitar así los errores que traigan consigo pérdidas para la empresa.	Alta	Permanentemente

d. Oficial de Captación

Tabla VII.6. Tablero de controles para Captación

 Reporte de Riesgos Altos y Extremos		
Acciones	Prioridad	Periodicidad
Fraude Interno		
1. Establecer un informe de arqueo de cajas, el cual debe llevar dos firmas (arqueador, responsable).	Alta	Mensualmente
2. Llevar un registro de los certificados realizados en el mes, en donde se especifique: <ol style="list-style-type: none"> a. La persona a la cual se le realizó el certificado. b. Monto. c. Fecha. 	Alta	Mensualmente
3. Elaborar un registro de los cupones realizados en el mes producto de los certificados otorgados.	Moderada	Mensualmente
4. El contenido de los certificados debe de especificar las siguientes características: <ol style="list-style-type: none"> a. Número de consecutivo (generado por el sistema cuando se imprime). b. Monto del certificado en letras. c. Monto del certificado en números. d. El nombre de la persona a quien va dirigido el certificado. e. Cédula del asociado. f. Fecha en la que se elabora. g. Fecha de vencimiento. h. Tasa de interés. i. Cada cuánto se van pagar los intereses. j. Dos firmas. k. Sello de agua. l. Consecutivo del certificado (el cual debe coincidir con el número que el sistema imprime en el mismo). 	Alta	Permanentemente
5. El contenido de los cupones de interés debe poseer los siguientes aspectos: <ol style="list-style-type: none"> a. Número de cupón. b. La persona que es dueña del certificado. 	Alta	Permanentemente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
<ul style="list-style-type: none"> c. Número de asociado. d. Monto. e. Intereses ganados. f. Tres firmas. 		
6. Los certificados deben de llevar dos copias y la original que se entrega al asociado.	Moderada	Permanentemente
7. Los certificados deben ser firmados por el Oficial de Captación que lo realiza y por el Coordinador de Plataforma.	Alta	Permanentemente
8. Los cupones deben poseer dos copias, la original que es dada al asociado y las otras dos deben ser archivadas por el Oficial de Captación para comprobación.	Moderada	Permanentemente
9. Los cupones deben poseer tres firmas para ser válidos, una debe ser del Oficial de Captación, las otras dos, son las firmas autorizadas por la Cooperativa.	Alta	Permanentemente
10. Realizar un reporte al fin de mes de los certificados vencidos. El cual debe contener: <ul style="list-style-type: none"> a. Cliente. b. Número de título. c. Plazo. d. Tasa. e. Fecha en la que se pagó. f. Monto. g. Especificar si es renovado, no renovado o pagado por anticipado. 	Moderada	Mensualmente
11. Elaborar un reporte de los certificados nuevos y renovados mensualmente.	Moderada	Mensualmente
12. La emisión de certificado está sujeta a que la persona sea asociada, por ende deberá ser productor de leche de la Dos Pinos.	Moderada	Permanentemente
13. Mantener archivadas las copias de los consecutivos tanto de los certificados como de los cupones.	Baja	Diariamente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
14. Llevar un registro de los certificados pagados, con un sello blanco.	Moderada	Diariamente
15. Realizar las cuadraturas contables de certificados.	Moderada	Diariamente
16. Generar reportes del cierre de mes para el departamento de plataforma, entre los cuales están: a. Reportes de vencimiento. b. Reporte de los certificados pagados. c. Reporte de los certificados renovados. d. Reporte de los certificados nuevos. e. Reporte de los certificados pagados anticipadamente. f. Reporte general del mes en donde se explican los movimientos realizados.	Alta	Mensualmente
17. Realizar estudio de tasas de interés del mercado para ser analizadas en comité de inversiones.	Moderada	Mensualmente
18. Se debe elaborar un contrato de beneficiarios una vez que se confecciona el certificado. Este debe de contener toda la información del certificado y además la firma y número de cédula del asociado, junto con la firma del Oficial de Captación.	Alta	Cada vez que se emite un certificado
19. Archivar los cupones pagados (intereses vencidos).	Baja	Diariamente
20. Si el asociado desea que el dinero de los intereses sea depositado en una cuenta bancaria, debe dejar los cupones endosados con su firma y especificado en dónde deberá ser depositado este dinero.	Alta	Permanentemente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
21. Se debe de llevar un saldo de efectivo en donde se muestre el manejo de caja que lleva el encargado de captación.	Alta	Diariamente
22. Revisión de documentos, cheques u otros documentos por varias personas, para evitar la falsificación de firmas.	Alta	Diariamente
23. Mejorar día a día el ambiente laboral que evite el delito como forma de compensación de injusticias laborales.	Alta	Permanentemente
Clientes, Productos y Prácticas Empresariales		
24. Cumplir con la política "Conozca a su cliente".	Alta	Permanentemente
25. No difundir ningún tipo de información de los asociados para obtener algún beneficio para la empresa.	Alta	Permanentemente
Relaciones de Trabajo y Seguridad en el Puesto de Trabajo		
26. Evitar todo tipo de discriminación entre los empleados y los mismos clientes, con la finalidad de prevenir cualquier sanción o demandas interpuestas a la Cooperativa.	Muy Alta	Permanentemente
27. Mantener un clima laboral en donde los trabajadores puedan expresar sus necesidades y que estas sean escuchadas por sus jefes inmediatos.	Alta	Permanentemente
Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas		
28. Realizar constantemente respaldos de la información valiosa para la empresa.	Alta	Permanentemente

 Reporte de Riesgos Altos y Extremos		
Acciones	Prioridad	Periodicidad
Ejecución, Entrega y Gestión de Procesos		
29. Realizar una revisión de la información que se genera en la Cooperativa por varias personas, y evitar así los errores que traigan consigo pérdidas para la empresa.	Alta	Permanentemente

e. **Oficial de Cobro**

Tabla VII.7. Tablero de controles para Cobro

 Reporte de Riesgos Altos y Extremos		
Acciones	Prioridad	Periodicidad
Fraude Interno		
1. Establecer un informe de arqueo de cajas, el cual debe llevar dos firmas (arqueador, responsable).	Alta	Mensualmente
2. Generar reportes del pago de los servicios realizados a los asociados a través del Banco Nacional.	Alta	Diariamente
3. Generar reportes de la documentación de la CCSS (planillas).	Alta	Mensualmente
4. Archivar los comprobantes de los pagos de servicios múltiples.	Moderada	Diariamente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
5. Registro mensual de las inclusiones, modificaciones o exclusiones de operaciones de la cartera interna.	Moderada	Mensualmente
6. Generar informes de las cuadraturas de ahorro.	Moderada	Diariamente
7. Realizar reportes de cobro.	Moderada	Diariamente
8. Manejar la documentación (recibos) que verifique las deducciones que se realizan por medio de la Dos Pinos.	Moderada	Diariamente
9. Reportes de las aplicaciones masivas del Banco Popular y HSBC.	Alta	Mensualmente
10. Llevar un registro de las dietas de los directores.	Alta	Mensualmente
11. Elaborar informes de los estados de cuentas de camino (Sucre, Santa Elena, y Cementerio).	Moderada	Mensualmente
12. Las planillas de HSBC, Banco Popular, y de Coopelecheros R.L. deben ser revisadas constantemente y luego guardarse en la base de datos de la empresa por semana.	Alta	Diariamente
13. El departamento de plataforma debe de asegurarse de que los montos que van a ser deducidos en la planilla de los asociados sean los correctos, para evitar fraudes o pérdidas de dinero.	Alta	Cuando el asociado pide el servicio al Encargado de Servicio al Asociado
14. Los recibos de los pagos realizados a los asociados se trasladan al Encargado de Servicios Generales para que este los envíe por correspondencia a los asociados, cabe mencionar que los asociados anteriormente han firmado y autorizado las deducciones pertinentes.	Moderada	Diariamente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
15. Los movimientos de las cuentas bancarias realizadas a los asociados, deben ir firmadas tanto por la Coordinadora de Plataforma como por el Oficial de Cobro, para minimizar la posibilidad de fraude.	Muy Alta	Diariamente
16. Realizar informes que se deben presentar a la Coordinadora de Plataforma como: a. Cuentas por cobrar. b. Comisiones. c. Cartera de Banco Popular. d. Cobro Interno.	Moderada	Semanalmente
17. Se debe de llevar un saldo de efectivo en donde se muestre el manejo de caja que lleva el Oficial de Cobro.	Alta	Diariamente
18. Revisión de documentos, cheques u otros documentos por varias personas, para evitar la falsificación de firmas.	Alta	Diariamente
19. Mejorar día a día el ambiente laboral que evite el delito como forma de compensación de injusticias laborales.	Alta	Permanentemente
Relaciones de Trabajo y Seguridad en el Puesto de Trabajo		
20. Evitar todo tipo de discriminación entre los empleados y los mismos clientes, con la finalidad de prevenir cualquier sanción o demandas interpuestas a la Cooperativa.	Muy Alta	Permanentemente
21. Mantener un clima laboral en donde los trabajadores puedan expresar sus necesidades y que estas sean escuchadas por sus jefes inmediatos.	Alta	Permanentemente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
Cientes, Productos y Prácticas Empresariales		
22. Cumplir con la política "Conozca a su cliente".	Alta	Permanentemente
23. No difundir ningún tipo de información de los asociados para obtener algún beneficio para la empresa.	Alta	Permanentemente
Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas		
24. Mantener al día el pago de la facturación de internet.	Alta	Permanentemente
25. Realizar constantemente respaldos de la información valiosa para la empresa.	Alta	Permanentemente
26. Pagar la facturación del servicio de electricidad a tiempo.	Alta	Permanentemente
Ejecución, Entrega y Gestión de Procesos		
27. Realizar una revisión de la información que se genera en la Cooperativa por varias personas, y evitar así los errores que traigan consigo pérdidas para la empresa.	Alta	Permanentemente

3) Área Contable

a. Oficial de Contabilidad

Tabla VII.8. Tablero de controles para Contabilidad

 Reporte de Riesgos Altos y Extremos		
Acciones	Prioridad	Periodicidad
Fraude Interno		
1. Llevar el registro de los movimientos contables (asientos, ajustes y reclasificación de cuentas) en el sistema CNC.	Moderada	Diariamente
2. Revisión de cuadraturas entre las cuentas de manera diaria o semanal.	Moderada	Diariamente
3. Realizar la revisión del reporte de aportaciones una vez al mes.	Moderada	Mensualmente
4. Las conciliaciones bancarias deben llevar doble firma tanto del Oficial de Contabilidad como la del Gerente de la Cooperativa.	Moderada	Permanentemente
5. La información contable debe ser archivada, además de mantenerse de forma digital, esto con el fin de evitar la pérdida de información.	Moderada	Diariamente
6. Los cierres contables deben presentar reportes que respalden la información contable de la empresa.	Moderada	Mensualmente
7. Se deben realizar reportes de los Estados Financieros de: <ol style="list-style-type: none"> a. Balance de comprobación. b. Estado de Resultados Acumulado. c. Estado de Resultados Mensual. 	Alta	Mensualmente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
<p>8. Se deben realizar reportes de las disponibilidades, como los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Cuadratura contable de Bancos. b. Cuadratura detalla de Bancos. c. Inversiones de Banco Nacional. d. Inversiones Diner Fondos Banco Nacional. e. Inversiones Coocique R.L. f. Inversiones Banco Central. 	Alta	Mensualmente
<p>9. Realizar Reportes de la Cartera de Crédito que incluya la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Informe general de la cartera de crédito por tipo de préstamo. b. Informe general de la cartera de crédito por categoría de riesgo. c. Operaciones en relaciones. d. Crédito vencido. e. Concentración de la cartera por estado de operaciones. f. Clasificación de la cartera. g. Informe de la cartera de crédito por estado y tasa. h. Operaciones restringidas. i. Reporte de morosidad de la cartera. j. Mora legal, antigüedad de saldos por interés. k. Reporte de intereses. l. Reporte de saldos de Auxiliares por cuenta contable en cuentas por cobrar. m. Reporte auxiliar CXC administrativa. n. Reporte auxiliar CXC varios. o. Reporte del módulo de cuentas por cobrar. p. Balance general pago HSBC. q. Balance general pago PBDC. r. Reporte de Auxiliares CXC convenios. s. Participación en empresas no financieras. 	Alta	Mensualmente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
10. Revisión de documentos, cheques u otros documentos por varias personas, para evitar la falsificación de firmas.	Alta	Diariamente
11. Realizar reportes de activos fijos y otros: <ul style="list-style-type: none"> a. Propiedad mobiliaria y equipo en uso. b. Gastos pagados por anticipado. c. Obligaciones con Entidades Financieras. d. Papelería, útiles y otros materiales. e. Activos intangibles. 	Moderada	Mensualmente
12. Elaborar reportes de ahorros a la vista de las siguientes cuentas: <ul style="list-style-type: none"> a. Cuadratura contable de Ahorros. b. Pagos parciales. c. Ahorro especial. d. Retenciones Especiales. 	Moderada	Mensualmente
13. Realizar reportes de los certificados que se manejan en la Cooperativa: <ul style="list-style-type: none"> a. Certificados vigentes. b. Informe mensual de gasto financiero para el periodo comprendido. c. Intereses acumulados por pagar partes relacionadas. 	Moderada	Mensualmente
14. Elaborar reportes de las obligaciones financieras: <ul style="list-style-type: none"> a. Obligación con entidades financieras. b. Obligación con entidades no financieras. 	Moderada	Mensualmente
15. Generar reportes de los Auxiliares: <ul style="list-style-type: none"> a. Acreedores y adquisición de bienes y servicios. b. Aportes obrero-patronales. c. Impuestos retenidos por pagar. 	Moderada	Mensualmente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
<p>16. Realizar los informes de las retenciones de las siguientes entidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Retenciones convenios Banco Popular de Operaciones. b. Retenciones club ahorros Banco Popular. c. Retenciones de convenios con HSBC. d. Retenciones de CCSS. e. Retenciones de Pólizas de Riesgo de Trabajo. f. Retenciones de Pólizas de Autos. g. Servicios múltiples. 	Moderada	Mensualmente
<p>17. Elaborar los Auxiliares de las siguientes retenciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Participación sobre la utilidad. b. Vacaciones acumuladas por pagar. c. Aguinaldo acumulado por pagar. d. Provisiones para obligaciones patronales. e. Auxiliar casas comerciales. f. Auxiliar pagos pendientes por realizar. 	Moderada	Mensualmente
<p>18. Generar los reportes de Patrimonio de la Cooperativa, en función de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Aportaciones. b. Superávit por revaluación de bienes. 	Moderada	Mensualmente
<p>19. Generar los reportes de créditos realizados por Servicio al Asociado, los cuáles deben contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Informe general de la cartera de crédito por tipo de préstamo. b. Informe general ponderado de la cartera de crédito por tipo de préstamo. c. Reporte de crédito colocado mensualmente. d. Reporte de la tasa ponderada de certificados. e. Reporte de la tasa ponderada de ahorros. f. Cuadratura contable de crédito. g. Contingentes convenio Coopelcheros. 	Moderada	Mensualmente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
<ul style="list-style-type: none"> h. Control de certificación en garantías. i. Resumen saldos de crédito por tipo de crédito. j. Disponibilidades en línea. k. Control de certificados y cupones en custodia. l. Clasificación de la cartera de intereses ganados del mes. m. Resumen de saldos cartera. n. Reporte de créditos formalizados y no formalizados. o. Reporte de créditos por tipo de garantías acumuladas y mensuales. 		
<p>20. Realizar el reporte de Certificados, el cual debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Cuadro contable de certificados. b. Listado de títulos por vencer. c. Listado de cupones por vencer. d. Reporte de títulos vencidos. 	Moderada	Mensualmente
<p>21. Generar el reporte de Calces el cual contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Reporte detallado de crédito, calce de plazos. b. Reporte detallado de certificados, calce plazos. 	Alta	Mensualmente
<p>22. Realizar el reporte de Brechas, el cual se basa en:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Reporte detallado de crédito, brechas. b. Reporte detallado de certificados, brechas. 	Alta	Mensualmente
<p>23. Elaborar el reporte para envíos, el cual consta de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Flujo de efectivo. b. Calces. c. Brechas. d. Datos adicionales. e. Flujo de efectivo real. 	Muy Alta	Mensualmente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
24. Mejorar día a día el ambiente laboral que evite el delito como forma de compensación de injusticias laborales.	Alta	Permanentemente
Relaciones de Trabajo y Seguridad en el Puesto de Trabajo		
25. Evitar todo tipo de discriminación entre los empleados y los mismos clientes, con la finalidad de prevenir cualquier sanción o demandas interpuestas a la Cooperativa.	Muy Alta	Permanentemente
26. Mantener un clima laboral en donde los trabajadores puedan expresar sus necesidades y que estas sean escuchadas por sus jefes inmediatos.	Alta	Permanentemente
Clientes, Productos y Prácticas Empresariales		
27. Cumplir con la política "Conozca a su cliente".	Alta	Permanentemente
28. No difundir ningún tipo de información de los asociados para obtener algún beneficio para la empresa.	Alta	Permanentemente
Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas		
29. Realizar constantemente respaldos de la información valiosa para la empresa.	Alta	Permanentemente
Ejecución, Entrega y Gestión de Procesos		
30. Realizar una revisión de la información que se genera en la Cooperativa por varias personas, y evitar así los errores que traigan consigo pérdidas para la empresa.	Alta	Permanentemente

 Reporte de Riesgos Altos y Extremos		
Acciones	Prioridad	Periodicidad
31. Enviar la información requerida por las instituciones como SUGEF y tributación en el tiempo establecido.	Muy Alta	Cada vez que las entidades soliciten la información pertinente

4) Área de Servicios Generales

a. Encargado de Servicios Generales

Tabla VII.9. Tablero de controles para Servicios Generales

 Reporte de Riesgos Altos y Extremos		
Acciones	Prioridad	Periodicidad
Fraude Interno		
1. Archivar los documentos correspondientes a "Conozca a su Cliente".	Moderada	Diariamente
2. Manejar una bitácora de Archivo, en donde se debe de anotar cada vez que un expediente ingresa o sale de la oficina.	Moderada	Permanentemente
3. Llevar un registro de solicitud de artículos de oficina, en donde se debe detallar lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> a. El departamento que solicita. b. La persona que solicita. c. El artículo. d. La cantidad. e. El valor. 	Moderada	Diariamente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
f. La persona que autoriza. g. La fecha. h. Observaciones.		
4. Manejar un registro de documentos nuevos que ingresan a la oficina de Servicios Generales, este deberá contener los siguientes aspectos: a. La fecha. b. Nombre del asociado. c. Operación. d. Recibido.	Moderada	Diariamente
5. Llevar un registro del envío de correspondencia hacia la Dos Pinos. Estos documentos deben ser entregados a los asociados de la Cooperativa, dependiendo de las operaciones que se realicen en la empresa. Los documentos que pueden ser enviados a los asociados son: a. Recibos HSBC. b. Recibos de pagos telefónicos. c. Cuota obrero patronal. d. Ordenes Patronales. e. Recibos de Luz de Coopelesca/ ICE. f. Recibos de SKY. g. Recibos de caja. h. Recibos de Coopelecheros. i. Recibos BPDC. j. Recibos de Pólizas. k. Recibos de seguro voluntario. l. Recibos de seguro independiente.	Alta	Quincenalmente
6. Revisar diariamente la bitácora de mandados la cual es manejada por Plataforma.	Alta	Diariamente
7. Llevar un registro de salidas de activos de la oficina de cada una de las áreas en la empresa. Este registro debe de contener:	Moderada	Diariamente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
a. Fecha. b. Nombre. c. Hora. d. Puesto. e. Departamento. f. Jefe inmediato. g. Activo. h. Descripción. i. Código. j. Número de serie.		
8. Manejar un ampo en donde se archiven las facturas referentes al mantenimiento de equipos. Las cuáles deben contener al menos las siguientes especificaciones: a. Empresa que presta el servicio. b. Teléfono. c. Fecha. d. Costo. e. Equipo. f. Descripción del mantenimiento realizado.	Alta	Cada vez que se realice mantenimiento a los equipos de la empresa
9. Llevar un ampo en donde se archiven las cotizaciones o proformas hechas para la compra de materiales o activos.	Alta	Cada vez que se adquieren materiales
10. Actualizar una vez al mes el cárter de materiales de Oficina, en donde se lleve un registro de los materiales que entran y salen de la oficina de Servicios Generales hacia los demás departamentos. Este registro puede contener los siguientes aspectos: a. Fecha. b. N° factura. c. Descripción. d. N° de artículo.	Moderada	Mensualmente



Reporte de Riesgos Altos y Extremos

Acciones	Prioridad	Periodicidad
e. Cantidad entrante. f. Cantidad saliente. g. Cantidad en existencia.		
11. Revisión de documentos, cheques u otros documentos por varias personas, para evitar la falsificación de firmas.	Alta	Diariamente
12. Mejorar día a día el ambiente laboral que evite el delito como forma de compensación de injusticias laborales.	Alta	Permanente
Relaciones de Trabajo y Seguridad en el Puesto de Trabajo		
13. Evitar todo tipo de discriminación entre los empleados y los mismos clientes, con la finalidad de prevenir cualquier sanción o demandas interpuestas a la Cooperativa.	Muy Alta	Permanente
14. Mantener las instalaciones limpias y aseadas con la finalidad prevenir enfermedades en los empleados y así cuidar su la salud.	Alta	Permanente
15. Colocar carteles, letreros y lemas, alusivos a la seguridad de las personas y que hacer en caso de emergencias.	Moderada	Anualmente
16. Mantener un clima laboral en donde los trabajadores puedan expresar sus necesidades y que estas sean escuchadas por sus jefes inmediatos.	Alta	Permanente
Clientes, Productos y Prácticas Empresariales		
17. Cumplir con la política "Conozca a su cliente".	Alta	Permanente

 Reporte de Riesgos Altos y Extremos		
Acciones	Prioridad	Periodicidad
18. No difundir ningún tipo de información de los asociados para obtener algún beneficio para la empresa.	Alta	Permanentemente
Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas		
19. Realizar constantemente respaldos de la información valiosa para la empresa.	Alta	Permanentemente
Ejecución, Entrega y Gestión de Procesos		
20. Realizar una revisión de la información que se genera en la Cooperativa por varias personas, y evitar así los errores que traigan consigo pérdidas para la empresa.	Alta	Permanentemente
21. Realizar una revisión exhaustiva de los contratos que se con los proveedores de la Cooperativa.	Alta	Permanentemente

5) Área de Cumplimiento y Riesgos

a. Oficial de Cumplimiento y Riesgos

Tabla VII.10. Tablero de controles para Cumplimiento y Riesgos

 Reporte de Riesgos Altos y Extremos		
Acciones	Prioridad	Periodicidad
Fraude Interno		
1. Mantener al tanto a los auditores externos de todos los riesgos presentes en la organización.	Alta	Permanentemente

 Reporte de Riesgos Altos y Extremos		
Acciones	Prioridad	Periodicidad
2. Mejorar día a día el ambiente laboral que evite el delito como forma de compensación de injusticias laborales.	Alta	Permanentemente
Relaciones de Trabajo y Seguridad en el Puesto de Trabajo		
3. Evitar todo tipo de discriminación entre los empleados y los mismos clientes, con la finalidad de prevenir cualquier sanción o demandas interpuestas a la Cooperativa.	Muy Alta	Permanentemente
4. Mantener un clima laboral en donde los trabajadores puedan expresar sus necesidades y que estas sean escuchadas por sus jefes inmediatos.	Alta	Permanentemente
Clientes, Productos y Prácticas Empresariales		
5. Cumplir con la política "Conozca a su cliente".	Alta	Permanentemente
6. No difundir ningún tipo de información de los asociados para obtener algún beneficio para la empresa.	Alta	Permanentemente
7. Realizar una detallada investigación y análisis de los asociados de la Cooperativa.	Alta	Permanentemente
8. Llevar un registro y notificación de transacciones únicas de los asociados.	Muy Alta	Mensualmente
9. Llevar un registro y notificación de las transacciones múltiples de los asociados.	Muy Alta	Mensualmente

 Reporte de Riesgos Altos y Extremos		
Acciones	Prioridad	Periodicidad
10. Enviar información considerada como sospechosa a la SUGEF cuando la situación lo amerite.	Muy Alta	Cada vez que se genere información sospechosa
11. Realizar evaluaciones constantes para verificar el conocimiento que poseen los trabajadores de la empresa en relación con la normativa vigente.	Alta	Semestralmente
Incidencias en el Negocio y Fallos en el Sistema		
12. Realizar constantemente respaldos de la información valiosa para la empresa.	Alta	Permanentemente
Ejecución, Entrega y Gestión de Procesos		
13. Realizar una revisión de la información que se genera en la Cooperativa por varias personas, y evitar así los errores que traigan consigo pérdidas para la empresa.	Alta	Permanentemente
14. Enviar la información requerida por las instituciones como SUGEF y tributación en el tiempo establecido.	Muy Alta	Cada vez que las entidades soliciten la información pertinente

B) SEGUIMIENTO

Una vez desarrollados los planes de acción y los controles específicos para cada uno de los posibles riesgos que se pueden presentar por áreas en la empresa, se deberán realizar acciones que ayuden a mantener a la Cooperativa libre de los mismos, siguiendo las pautas establecidas en el capítulo anterior.

La continuidad en el seguimiento de los controles que se diseñaron, junto con los que ya contaba la organización, deben de ir acompañados de dos aspectos importantes que se mencionan a continuación:

1) Reportes

Para mantener informado al Oficial de Riesgos de la Cooperativa sobre el comportamiento de los riesgos que se pueden materializar en la empresa, se deben de desarrollar y completar reportes en donde se exponga la situación que vive cada área de negocio con respecto a los riesgos operativos.

En este reporte, se deberá mencionar el periodo para el cual se está presentando la información, el responsable o encargado del área, cuáles son los riesgos que requieren seguimiento, y para cada uno de ellos, cuáles han sido las acciones que se han desarrollado para mitigarlos o prevenirlos. Además de esto, el reporte debe de contener el grado de prioridad de cada riesgo y el nivel de cumplimiento del mismo, junto con otras observaciones que cada coordinador crea relevantes para el conocimiento del Oficial de Riesgos.

La Plantilla para el reporte de Riesgos Operativos puede ser desarrollada cada tres meses por parte del coordinador de cada departamento, los cuales deben reunirse con el Oficial de Riesgos de la Cooperativa, y así poder abordar temas relacionados con el manejo que debería dársele a los riesgos encontrados.

Tabla VII.11. Plantilla para el reporte de Riesgos Operativos

	
<i>Reporte de Riesgos Altos y Extremos</i>	
Periodo: _____	
Responsable: _____	
Riesgo y descripción:	Acciones desarrolladas (Controles)
1.	a.
	b.
	c.
	d.
<i>Prioridad:</i>	<i>Nivel de cumplimiento:</i>
<i>Observaciones:</i>	

Fuente: Elaboración propia.

Esto será beneficioso para la Unidad de Riesgos ya que se tendrá más conocimiento sobre el comportamiento del riesgo en cada área, y al mismo tiempo se podrán desarrollar mejores controles y planes de acción que ayuden al desempeño adecuado de la organización.



2) Revisiones

En este apartado se encuentran las responsabilidades que tienen El Consejo de Administración, La Gerencia General, El Comité de Riesgos, La Unidad de Riesgos y los departamentos a nivel general en la Cooperativa, así como la periodicidad de monitoreo de los riesgos y sus respectivos responsables.

Todas estas acciones son de suma importancia para poder mantener a la empresa dentro de los límites de tolerancia necesarios, que evitarán pérdidas económicas graves sino se implementan adecuadamente, y son basadas en lo que establece la Normativa 2-10 de “Administración Integral del Riesgo” y en el Manual de Administración Integral de Riesgos de Coopelecheros R.L.

a. Responsabilidades del Consejo de Administración (Coopelecheros R.L., 2011, pág. 16):

- Establecer el perfil de riesgo de la Cooperativa.
- Aprobar los límites de tolerancia de los riesgos relevantes, las estrategias y políticas sobre la Administración Integral de Riesgos, así como revisar y actualizar, al menos una vez al año, los límites, estrategias y políticas.
- Designar los dos directores del Consejo de Administración al Comité de Riesgos, de conformidad con la idoneidad para el desempeño de las funciones.
- Nombrar el miembro independiente del Comité de Riesgos.
- Aprobar el reglamento interno para el funcionamiento del Comité de Riesgos
- Mantenerse informado sobre el desempeño y la evolución de la exposición a los riesgos relevantes que enfrenta la entidad.
- Asegurar que la entidad mantenga un nivel de suficiencia patrimonial congruente con su perfil de riesgo.

- Asegurar que la Gerencia monitorea la efectividad de los controles sobre el riesgo.
- Aprobar los planes o acciones de control y mitigación de los riesgos.
- Aprobar el Manual de Administración Integral de Riesgos.
- Designar a la firma auditora o profesional independiente para la auditoría del proceso de Administración Integral de Riesgos.
- Conocer los informes sobre la auditoría del proceso de Administración Integral de Riesgos, pronunciarse sobre las debilidades señaladas y adoptar acciones enfocadas a corregirlas.
- Instruir a la Gerencia para que comunique, difunda y aplique las estrategias, directrices y políticas de riesgos.
- Velar por el cumplimiento de las normas de riesgos, dispuestas por las entidades de supervisión.

b. Responsabilidades de la Gerencia General (Coopelecheros R.L., 2011, pág. 17):

- Reportar trimestralmente al Consejo de Administración los niveles de riesgo asumidos.
- Establecer programas de revisión por parte de la unidad para la Administración Integral de Riesgos y de negocios, respecto al cumplimiento de objetivos, procedimientos y controles en la realización de operaciones, así como de los límites de exposición y niveles de tolerancia al riesgo.
- Difundir e implementar planes de acción para casos de contingencia en los que por caso fortuito o fuerza mayor, se impida el cumplimiento de los límites de exposición y niveles de tolerancia al riesgo aplicables.
- Establecer programas de capacitación y actualización para el personal de la unidad de Administración Integral de Riesgos, y para todo aquel involucrado en las operaciones que impliquen riesgo para la Cooperativa.

- Coordinar los mandos medios, la aplicación de las políticas y planes correctivos relacionados con riesgos.
- Implementar las políticas en materia de riesgo dadas por el Consejo de Administración.

c. Responsabilidades del Comité de Riesgos (Coopelecheros R.L., 2011, pág. 17):

- Monitorear de manera trimestral o cuando sea necesario, las exposiciones de los riesgos y contrastar dichas exposiciones frente a los límites de tolerancia aprobados por el Consejo de Administración, así como referirse al impacto de dichos riesgos.
- Informar trimestralmente al Consejo de Administración los resultados de las reuniones realizadas entre el encargado de riesgo y cada uno de los coordinadores por departamento.
- Recomendar límites, estrategias y políticas que ayuden con una efectiva administración de riesgos, así como los posibles cursos de acción o mecanismos mediante los cuales se regularice la situación.
- Conocer y promover procedimientos y metodologías para la administración de los riesgos.
- Proponer cuando sea necesario al Consejo de Administración planes de contingencia en materia de riesgos.
- Proponer al Consejo de Administración, la designación de la firma auditora o el profesional independiente para la auditoría del proceso de Administración Integral de Riesgos.
- Informar a la Gerencia sobre los hallazgos realizados en relación con los riesgos, así como sus recomendaciones.
- Revisar al menos una vez al año el Manual de Administración Integral de Riesgos y recomendar al Consejo de Administración modificaciones.

- Revisar y actualizar al menos una vez al año el Perfil de Riesgos de la Cooperativa y recomendar al Consejo de Administración sus modificaciones.

d. Responsabilidades de la Unidad de Riesgos (Coopelecheros R.L., 2011, pág. 18):

- Contar con modelos y sistemas de medición de riesgos congruentes con el grado de complejidad y volumen de sus operaciones, que reflejen en forma precisa el valor de las posiciones y su sensibilidad a diversos factores de riesgo, incorporando información proveniente de fuentes confiables.
- Asegurar que las áreas responsables generen la información sobre las posiciones de la Cooperativa, utilizada en los modelos y sistemas de medición de riesgos y que se encuentre disponible de manera oportuna.
- Evaluar permanentemente los modelos y sistemas referidos, cuyos resultados deberán presentarse al Comité de Riesgos.
- Asegurar que toda deficiencia detectada respecto a la calidad, oportunidad e integridad de la información empleada por la unidad sea reportada a las áreas responsables de su elaboración y control.
- Presentar al Comité de Riesgos para su consideración las herramientas y técnicas para identificar y analizar riesgos y las metodologías, modelos y parámetros para medir y controlar los distintos tipos de riesgos a los que se encuentra expuesta la Cooperativa.
- Verificar la observancia de los límites globales y específicos, así como los niveles de tolerancia aceptables por tipo de riesgo.



- Proporcionar al Comité de Riesgos información relativa a: a) la exposición a los diferentes riesgos que son relevantes para la Cooperativa, con la periodicidad que defina el mismo Comité de Riesgos. b) El impacto sobre la suficiencia de capital que conlleva la toma de riesgos por la organización, considerando los análisis de sensibilidad bajo diferentes escenarios. c) La evolución histórica de los riesgos asumidos por la empresa.
- Investigar y documentar las causas que originan desviaciones a los límites establecidos de exposición al riesgo, identificar si dichas desviaciones se presentan en forma reiterada, e informar de manera oportuna sus resultados al Comité de Riesgos, al Gerente o Administrador y al responsable de las funciones de auditoría interna o Comité de Vigilancia de la Cooperativa.
- Recomendar a la Gerencia y al Comité de Riesgos, prácticas de gestión sobre las exposiciones observadas y modificaciones a los límites globales y específicos de exposición al riesgo, y niveles de tolerancia según sea el caso.
- Analizar y evaluar permanentemente los supuestos y parámetros utilizados en los análisis requeridos.

e. Responsabilidades de las Unidades o Departamentos Operativos (Coopelecheros R.L., 2011, pág. 21):

- Aplicar todas las políticas y procedimientos establecidos por el Consejo de Administración y la Gerencia General.
- Medir con la frecuencia que se indique los diversos tipos de riesgos propios de su departamento, e informar a la Gerencia cuando estos estén cerca o sobrepasen el límite de tolerancia.
- Ejecutar todas las acciones mitigadoras según el tipo de riesgo.
- Coordinar permanentemente con el Oficial de Riesgos las acciones preventivas y correctivas.

- Recomendar a la Gerencia o al Oficial de Riesgos modificaciones a las políticas y procedimientos relacionados con el área de riesgos.
- Elaborar y cumplir con los planes de acciones correctivas requeridos por la administración superior.

f. Periodicidad de monitoreo y responsables (Coopelecheros R.L., 2011, pág. 25):

- Los riesgos relevantes previamente definidos en este trabajo y en el manual de Administración Integral de Riesgos de la Cooperativa, serán monitoreados mensualmente por el Oficial de Riesgos, el cual brindará un informe a la Gerencia.
- El Oficial de Riesgos debe monitorear permanentemente los riesgos que se encuentren en estado crítico e informar a la Gerencia o Comité de Riesgos, si es necesario.
- El Oficial de Riesgos monitoreará permanentemente los riesgos inherentes y extraordinariamente cuando se presenten variables externas causadas por crisis económicas, políticas o desastres naturales, que afecten negativamente a la organización.
- El Comité de Riesgos debe monitorear ordinariamente ó cada tres meses los riesgos, o extraordinariamente cuando se requiera y brindar un informe ejecutivo al Consejo de Administración.

g. Periodicidad, finalidad y usuario final de los informes y reportes de riesgos

Se recomienda observar la presentación de informes, según su tipo, de acuerdo con la periodicidad que se muestra a continuación:

Tabla VII.12. Periodicidad de los informes y reportes de riesgos

Emisor	Tipo de informe	Periodicidad	Finalidad	Usuario Final
Oficial de Riesgos	Ordinario	Mensual	Monitoreo riesgos relevantes	Comité de Riesgos y Gerencia General
Oficial de Riesgos	Especial	Cuando sea necesario	Análisis de riesgos relevantes	Comité de Riesgos
Comité de Riesgos	Ordinario	Trimestral	Monitoreo riesgos relevantes	Consejo de Administración
Órgano de Control Interno	Ordinario	Trimestral	Control para el cumplimiento del manual	Consejo de Administración / Comité de Riesgos

Fuente: Elaboración propia, basada en Coopelecheros R.L. (2011, pág. 25).

h. Función de órganos que participan en el proceso de Administración Integral de Riesgos

Con el objetivo de facilitar la Administración de los Riesgos, la Cooperativa ha definido la siguiente estructura:

Tabla VII.13. Proceso de la Administración Integral de Riesgos

Funciones	Participante
Identificación de riesgos	Personal Administrativo y Oficial de Riesgos
Medición de riesgos	Oficial de Riesgos
Evaluación	Comité de Riesgos
Monitoreo	Oficial de Riesgos
Control	Oficial de Riesgos
Mitigación	Gerencia y Consejo de Administración
Comunicación	Gerencia

Fuente: Elaboración propia, basada en Coopelecheros R.L. (2011, pág. 26).

i. Estrategias de comunicación hacia lo interno de la Cooperativa

La comunicación le corresponde a todos los órganos que intervienen en el proceso de Administración Integral de Riesgos, en la siguiente tabla se define la instancia y facultades de comunicación de la Cooperativa:

Tabla VII.14. Instancias y facultades de comunicación

Órgano	Medio	Usuario Final
Consejo de Administración	El Manual de Administración Integral de Riesgos	Comité de Riesgos, Gerencia, Oficial de Riesgos, Auditoría Interna o Comité de Vigilancia.
Comité de Riesgos	Informes trimestrales	Consejo de Administración
Gerencia	Memorándum	Jefaturas/ Oficial de Riesgos
Oficial de Riesgos	Informes trimestrales	Comité de Riesgos
Oficial de Riesgos	Informe mensual	Gerencia General

Fuente: Elaboración propia, basada en Coopelecheros R.L. (2011, pág. 26).

j. Proceso de control, revisión y reacción interna de los procesos

La etapa de control tiene como objetivo analizar el grado de cumplimiento y avance de los riesgos identificados, a continuación en la siguiente tabla se muestran las actividades del proceso y sus respectivos responsables:

Tabla VII.15. Proceso de control, revisión y reacción

Actividades	Responsables
Generación de reportes	Jefes de departamentos
Validación de reportes	Jefes de departamentos
Clasificación de reportes	Oficial de Riesgos
Análisis de la información	Oficial de Riesgos
Medición del riesgo	Oficial de Riesgos
Evaluación	Comité de Riesgos
Identificación de causas y soluciones	Comité de Riesgos
Aprobar medidas de control	Consejo de Administración, Gerencia
Comunicación	Gerencia
Seguimiento y monitoreo	Oficial de Riesgos, Comité de Riesgos

Fuente: Elaboración propia, basada en Coopelcheros R.L. (2011, pág. 27).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CONCLUSIONES

Gracias a la realización del presente trabajo se puede concluir lo siguiente:

1. La Superintendencia General de las Entidades Financieras juega un papel primordial en la Administración Integral de Riesgos en Costa Rica, ya que esta se encarga de dictar la normativa por la cual las organizaciones financieras deben de regularse.
2. Todas las Entidades Financieras deben contar con un Perfil de Riesgos Operativos, basado en las características y actividades propias de la entidad, como mecanismo que permita una mejor administración de la organización, en función de la misma empresa y de su entorno.
3. La normativa vigente sobre la cual Coopelcheros R.L. debe regularse en el tema de riesgos, es el Acuerdo 2-10: “Reglamento sobre la Administración Integral de Riesgos” y el Acuerdo 12-10, relacionado con “La legitimación de Capitales y Actividades Conexas”, ya que estos determinan las bases para poseer una estructura sólida que prevenga o mitigue los riesgos en la empresa.
4. La entidad no contaba con una identificación de los riesgos operativos de cada uno de los departamentos o unidades de negocios que la conforman, ya que hasta hace poco se cuenta con un Oficial de Riesgos encargado del desarrollo de este tema.
5. Coopelcheros R.L. no contaba con un perfil de riesgos en donde se describiera la probabilidad, el impacto y la criticidad de cada uno de los riesgos operativos que se podrían presentar en la empresa.
6. Existían ciertos controles manejados en la empresa para evitar el riesgo de Fraude Interno, sin embargo para las demás categorías de riesgos no se contaba con controles que trataran de prevenir o mitigar la presencia de los mismos en la organización.

7. Coopelcheros R.L. cuenta con la estructura organizacional suficiente para la Gestión Integral del Riesgo, gracias a que dispone de un Comité de Riesgos, y una Unidad de Riesgos (conformada por el Oficial de Riesgos).
8. La empresa cuenta con un Manual de Administración Integral de Riesgos que fue actualizado y aprobado en marzo del 2011, en donde se encuentra toda la información y normativa referente a cómo tratar el riesgo operativo en la organización. Además, en este se establecen las responsabilidades que debe seguir cada órgano que tiene relación directa con el tema, para que de esta manera se puedan administrar los riesgos de forma eficiente.

RECOMENDACIONES

Gracias a la realización de este trabajo es posible recomendar a la Cooperativa los siguientes aspectos:

1. Analizar y aprobar el Perfil de Riesgos propuesto para Coopelecheros R.L. Esta es una construcción conjunta, que contó con la facilitación de la estudiante practicante, pero que recoge los aportes de la Unidad de Riesgos y los Oficiales de cada una de las áreas de negocios en la Cooperativa, por lo que es un trabajo que brindará mucha tranquilidad al Consejo de Administración.
2. Debe existir un mayor apoyo y comunicación entre los órganos encargados de los riesgos operativos en la Cooperativa, principalmente entre el Oficial de Riesgos, el Comité de Riesgos y el Consejo de Administración.
3. Brindar mayor capacitación a los empleados de la entidad, con la finalidad de que conozcan más acerca de los riesgos operativos, ya que al ser un tema reciente y novedoso, muchos desconocen cuáles son los riesgos que pueden enfrentar en un determinado momento.
4. Actualizar algunos aspectos del Manual de Administración Integral de Riesgos, con la finalidad de contar con una herramienta pertinente y que permita mejorar el manejo que se le da a los riesgos en la Cooperativa.
5. Analizar y poner en práctica los nuevos controles establecidos para los riesgos operativos de la entidad. Esto le brindará mayor seguridad a la organización en la prevención y detección temprana de los posibles riesgos a los que se encuentra expuesta.
6. Tomar en cuenta las posibles causas que traen consigo los riesgos, con la finalidad de detectarlos a tiempo antes de que ocurran, o para establecer medidas de prevención o mitigación ante la aparición de los mismos.

7. Desarrollar mecanismos que permitan la participación del personal de la Cooperativa e incluso de expertos externos en el proceso de Gestión Integral del Riesgo, en vista de que la identificación, el análisis, el control y el tratamiento de los riesgos son actividades que requieren de la opinión de muchas personas, los procesos participativos e inclusivos en este tipo de temáticas son siempre más provechosos que los procesos individuales o cerrados a la participación.
8. Cuando la empresa lo requiera se debe valorar cada uno de los riesgos operativos contenidos en el perfil propuesto, en vista de que la probabilidad, impacto y criticidad pueden cambiar en un determinado momento.
9. Capacitar al encargado de la Unidad de Riesgos en temas relacionados directamente con la Administración de Riesgos Operativos, ya que la persona a cargo de esta unidad debe tener un conocimiento amplio y profundo para que pueda junto con la ayuda de otros, identificar, medir, evaluar y tratar los posibles riesgos operativos presentes en la Cooperativa.
10. En vista de la relevancia que actualmente tienen las tecnologías de la información y la comunicación, es muy deseable que la gestión del riesgo en Coopelcheros migre de un control documental impreso a un control con apoyo computacional, lo cual haría el proceso más eficiente, pero sobre todo más efectivo.

BIBLIOGRAFÍA



LITERATURA CONSULTADA

- Alegre, L. S., Galve Górriz, C., & Berné Manero, C. (2000). *Fundamentos de la Economía de la Empresa*. (2, Ed.) México D.F.: Pearson.
- Alonso Herrero, J. A. (2003). *Metodología* (11 ed.). México: LIMUSA S.A.
- Arce, M. (2010). *Modelo de Administración Integral de Riesgos*. Quesada.
- Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2008). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI*. Pearson Prentice.
- Black, S., Porter, L., & Hitt, M. (2006). *Administración*. Pearson Educacion.
- Casas Saavedra, G. (06 de julio de 1998). *Centros de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA)*. Recuperado el 30 de Julio de 2011, de <http://www.cemla.org/pdf/pub-di-aud-cg.pdf>
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y el control*. México D.F.: McGraw Hill.
- Cocique R.L. (06 de Julio de 2011). Lista de Riesgos Operativos Basilea II. Quesada, Alajuela, Costa Rica.
- Coopelcheros R.L. (26 de Agosto de 2010). Manual de Inducción al Personal de Nuevo Ingreso. Ciudad Quesada, Alajuela, Costa Rica.
- Coopelcheros R.L. (10 de Marzo de 2011). Manual de Administración Integral de Riesgos. 1, 39. (C. d. Riesgos, Ed.) Ciudad Quesada, Alajuela, Costa Rica.
- Cooper, D., Grey, S., Raymond, G., & Walker, P. (2005). *Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements*. Londres: British Library.
- Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2006). *The Essentials of Risk Management*. New York: McGraw-Hill.

- Estupiñán Gaitán, R., & Estupiñán Gaitán, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión* (2 ed.). ECO EDICIONES.
- Fernández Nogales, Á. (2004). *Investigación y Técnicas de Mercadeo* (2 ed.). ESIC .
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: "Ayudando a implantar la estrategia". *Revista de Antiguos Alumnos, IESE* , 2.
- Fominaya, J. M. (15 de Octubre de 2007). Control y Gestión de Riesgos Financieros. Barcelona, España.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Education.
- García Sánchez, M. D. (2008). *Manual de Marketing*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica*. Barcelona: Paidotribo.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Metodología de la Investigación* (4 ed.). McGraw-Hill.
- Lara Haro, A. (2005). *Medición y Control de Riesgos* (3 ed.). México: LIMUSA S.A.
- Maholtra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado* (4 ed.). Mexico: Pearson Education.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación* (2 ed.). LIMUSA S.A.
- Ojeda, E. (Enero de 2010). El Riesgo Operativo debe de gestionarse de manera integral. *Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo* , 3.
- Ojeda, E. (Setiembre de 2007). Riesgo Operativo. *Asociación Mexicana de Actuarios (AMA)* , 4.

- Olarte, J. C. (2006). Incertidumbre y Evaluación de Riesgos Financieros. *Scientia Et Technica*, XII (32), 347-350.
- Palma Rodríguez, C. (2009). *Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica*. Recuperado el 11 de Julio de 2011, de http://www.cpcecr.com/presentaciones/El_riesgo_operativo_en_entidades_fi_nancieras_Carlos_Palma.pdf
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de la Administración* (3 ed.). Pearson.
- Rodríguez, F. A. (2005). *Colegio de Contadores Públicos de México*. (F. A. Rodríguez, Ed.) Recuperado el 30 de Julio de 2011, de http://www.ccpm.org.mx/veritas/diciembre2010/images/Riesgo_Operativo.pdf
- Waters, D. (2007). *Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics*. Londres: MPG Books Ltd.
- Wayne Mondy, R., & Robert M., N. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9 ed.). México: Pearson Educación.
- Weihrinch, H., Cannice, M., & Hanan, K. (2008). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. McGraw Hill.
- Zikmund, W. G., & Babin, B. J. (2009). *Investigación de Mercados* (9 ed.). México: CENAGE LEARNING.

APÉNDICES



TABLA DE APÉNDICES

Apéndice 1. Plantilla para la identificación de riesgos operativos, probabilidad e impacto .	387
Apéndice 2. Formulario de entrevista para establecer controles de fraude interno en el Área de Plataforma.....	394
Apéndice 3. Formulario de entrevista para establecer controles de fraude interno en el Área de Servicio al Asociado	396
Apéndice 4. Formulario de entrevista para establecer controles de fraude interno en el Área de Captación	398
Apéndice 5. Formulario de entrevista para establecer controles de fraude interno en el Área de Cobro	400
Apéndice 6. Formulario de entrevista para establecer controles de fraude interno en Área de Contabilidad.....	402
Apéndice 7. Formulario de entrevista para establecer controles de fraude interno en el Área de Servicios Generales	404

Apéndice 1. Plantilla para la identificación de riesgos operativos, probabilidad e impacto

La tabla que a continuación se muestra fue utilizada para la identificación de los riesgos por cada una de las áreas de negocios presentes en Coopelcheros R.L. Una vez lograda la identificación de los mismos se procedió a establecer la probabilidad e impacto presente en cada uno por medio de la **Tabla V.13. Probabilidad de la ocurrencia de un riesgo** y la **Tabla V.14. Impacto ante la ocurrencia de un riesgo**.

Riesgo	No aplica	Aplica	Probabilidad	Impacto
1. Operaciones no reveladas intencionalmente				
2. Operaciones no autorizadas con pérdidas pecuniarias				
3. Valoración errónea de posiciones				
4. Valoración errónea de posiciones intencional				
5. Fraude / fraude crediticio / depósitos sin valor				
6. Hurto / extorsión / malversación / robo				
7. Apropiación indebida de activos				
8. Destrucción dolosa de activos				



Riesgo	No aplica	Aplica	Probabilidad	Impacto
9. Falsificación interna				
10. Utilización de cheques sin fondos interna				
11. Contrabando				
12. Apropiación de cuentas, de identidad, etc.				
13. Incumplimiento / evasión de impuestos intencional				
14. Soborno / cohecho				
15. Abuso de información privilegiada				
16. Hurto / robo				
17. Falsificación externa				
18. Utilización de cheques sin fondos externa				
19. Daños por ataques informáticos				
20. Robo de información con pérdidas pecuniarias				

Riesgo	No aplica	Aplica	Probabilidad	Impacto
21. Cuestiones relativas a remuneración, prestaciones sociales, extinción de contratos				
22. Organización laboral				
23. Responsabilidad en general				
24. Casos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo				
25. Indemnización a los trabajadores				
26. Todo tipo de discriminación				
27. Abusos de confianza / incumplimiento de pautas				
28. Aspectos de adecuación / divulgación de información (Conozca a su Cliente, etc.)				
29. Quebrantamiento de la privacidad de información sobre clientes minoristas				



Riesgo	No aplica	Aplica	Probabilidad	Impacto
30. Quebrantamiento de privacidad				
31. Ventas agresivas				
32. Confusión de cuentas				
33. Abuso de información confidencial				
34. Responsabilidad del prestamista				
35. Prácticas restrictivas de la competencia				
36. Prácticas comerciales / de mercado improcedentes				
37. Manipulación del mercado				
38. Abuso de información privilegiada a favor de la empresa				
39. Actividades no autorizadas				
40. Blanqueo de dinero				



Riesgo	No aplica	Aplica	Probabilidad	Impacto
41. Defectos del producto (no autorizado, etc.)				
42. Error de los modelos				
43. Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices				
44. Superación de los límites de riesgo frente a clientes				
45. Litigios sobre resultados de las actividades de asesoramiento				
46. Pérdidas por desastres naturales				
47. Pérdidas humanas por causas externas (terrorismo, vandalismo)				
48. Hardware				
49. Software				
50. Telecomunicaciones				



Riesgo	No aplica	Aplica	Probabilidad	Impacto
51. Interrupción / incidencias en el suministro				
52. Comunicación defectuosa				
53. Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga				
54. Incumplimiento de plazos o de responsabilidades				
55. Ejecución errónea de modelos / sistemas				
56. Error contable				
57. Errores en otras tareas				
58. Fallo en la entrega				
59. Fallo en la gestión del colateral				
60. Mantenimiento de datos de referencia				
61. Incumplimiento de la obligación de informar				



Riesgo	No aplica	Aplica	Probabilidad	Impacto
62. Inexactitud de informes externos con generación de pérdidas				
63. Inexistencia de autorizaciones / rechazos de clientes				
64. Documentos jurídicos inexistentes / incompletos				
65. Acceso no autorizado a cuentas				
66. Registros incorrectos de clientes con generación de pérdidas				
67. Pérdida o daño de activos de clientes por negligencia				
68. Fallos de contrapartes distintas de clientes				
69. Otros litigios con contrapartes distintas de clientes				
70. Subcontratación				
71. Litigios con distribuidores				

Apéndice 2. Formulario de entrevista para establecer controles de fraude interno en el Área de Plataforma

- 1) ¿Existe un registro de los avalúos realizados en Plataforma?
Si () No ()
- 2) ¿Existe un informe de arqueo de cajas mensual?
Si () No ()
- 3) ¿Se elabora un resumen de cierre diario de cajas por departamentos?
Si () No ()
- 4) ¿Se elabora un informe de cierre general de cajas mensualmente?
Si () No ()
- 5) ¿Se realizan constantemente actualizaciones de la información de los asociados?
Si () Parcialmente () No ()
- 6) ¿Cuentan con un registro de cierres de crédito diarios?
Si () No ()
- 7) ¿Se maneja un registro de las garantías mensuales?
Si () No ()
- 8) ¿Se archivan diariamente los informes realizados para tener respaldos de documentación?
Si () Parcialmente () No ()



9) ¿Existe un registro de los documentos que entran y salen de la bóveda de la Cooperativa?

Si () No ()

10) ¿Cómo están custodiadas las garantías por tipo de préstamo?

Apéndice 3. Formulario de entrevista para establecer controles de fraude interno en el Área de Servicio al Asociado

- 1) ¿Realiza un reporte diario de cajas en su módulo?
Si () No ()
- 2) ¿Elabora actualizaciones de la información de los asociados?
Si () Parcialmente () No ()
- 3) ¿Realiza mensualmente informes de planes de inversión a la Coordinadora de Plataforma?
Si () Parcialmente () No ()
- 4) ¿Coordina con el asociado las deducciones que este quiera recibir en su cuenta de ahorros de la Cooperativa?
Si () No ()
- 5) ¿Reporta al Oficial de Cobro una lista de las deducciones que se deben realizar de cada asociado?
Si () No ()
- 6) ¿Lleva un registro de las garantías de los créditos que se tramitan?
Si () No ()
- 7) ¿Elabora un reporte de los cheques y otros documentos que son trasladados al departamento contable?
Si () No ()
- 8) ¿Lleva un registro de los análisis de créditos realizados diariamente?
Si () No ()



9) ¿Existe un registro de los documentos presentados por los asociados cuando solicitan algún tipo de crédito?

Si () No ()

10) ¿Cuál es la información que se debe de pedir a los deudores para tramitar un crédito dependiendo si es persona física o jurídica?

11) ¿Cuál es la información financiera que se le pide tanto a los deudores como a los fiadores avalistas (en caso de que existan)?

12) ¿Cuáles documentos deben ser tomados en cuenta para aprobar un crédito?

13) ¿Cuáles documentos se deben de recolectar para poder avalar las garantías de los diferentes tipos de créditos brindados en la Cooperativa?

14) ¿Cuáles documentos deben presentarse para poder realizar el desembolso de cualquier línea de crédito en la Cooperativa?

Apéndice 4. Formulario de entrevista para establecer controles de fraude interno en el Área de Captación

1) ¿Existe un registro de los certificados realizados en el mes?

Si () No ()

2) ¿Cuáles son las características que debe contener un certificado para que este sea válido y seguro?

3) ¿Cuáles son las características que debe contener un cupón para que este sea válido y seguro?

4) ¿Quiénes son los encargados de firmar los certificados para que estos sean aprobados?

5) ¿Realiza un reporte de los certificados vencidos a fin de mes?

Si () No ()

6) ¿Elabora un reporte de los certificados nuevos y renovados mensualmente?

Si () No ()

7) ¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir las personas que deseen obtener un certificado en la Cooperativa?

8) ¿Archiva diariamente las copias de los consecutivos de los certificados y cupones?

Si () Parcialmente () No ()

9) ¿Lleva un registro de los certificados pagados?

Si () Parcialmente () No ()

10) ¿Realiza las cuadraturas contables de los certificados?

Si () Parcialmente () No ()

11) ¿Realiza el contrato de beneficiarios cada vez que se elabora un certificado?

Si () No ()

12) ¿Archiva los cupones pagados, es decir de los intereses vencidos?

Si () Parcialmente () No ()

13) ¿Lleva un saldo de efectivo de caja?

Si () No ()

14) ¿Cuál es el procedimiento a seguir en el caso de que el asociado desee que el Oficial de Captación deposite los intereses en una cuenta que este elija?

15) ¿Genera algún informe de las tasas de interés de las demás entidades financieras?

Si () Parcialmente () No ()

Apéndice 5. Formulario de entrevista para establecer controles de fraude interno en el Área de Cobro

- 1) ¿Genera reportes del pago de servicios múltiples realizados a los asociados?
Si () No ()
- 2) ¿Archiva diariamente los comprobantes de los pagos realizados con respecto a los servicios múltiples?
Si () No ()
- 3) ¿Realiza reportes de las planillas de la Caja Costarricense de Seguro Social?
Si () No ()
- 4) ¿Las planillas de HSBC, Banco Popular y de Coopelcheros R.L., son revisadas y guardadas en la base de datos de manera semanal?
Si () Parcialmente () No ()
- 5) ¿Realiza un registro mensual de las inclusiones, modificaciones o exclusiones de las operaciones de la cartera interna?
Si () No ()
- 6) ¿Genera informes diarios de las cuadraturas de ahorro?
Si () No ()
- 7) ¿Realiza reportes de los cobros realizados diariamente?
Si () No ()
- 8) ¿Elabora los reportes de las aplicaciones masivas del Banco Popular y HSBC?
Si () No ()



9) ¿Lleva un registro de las dietas de los directores?

Si () No ()

10) ¿Elabora informes de los estados de cuentas de camino (Sucre, Santa Elena, y Cementerio)?

Si () No ()

11) ¿Los recibos de los pagos realizados a los asociados son enviados al departamento de Servicios Generales?

Si () No ()

12) ¿Lleva un saldo de efectivo de su caja?

Si () No ()

13) ¿Cómo son manejados los movimientos de las cuentas bancarias que se le realizan a los asociados?

Apéndice 6. Formulario de entrevista para establecer controles de fraude interno en Área de Contabilidad

1) ¿Revisa las cuadraturas entre las cuentas de manera diaria o semanal?

Si () Parcialmente () No ()

2) ¿Realiza una revisión del reporte de aportaciones una vez al mes?

Si () Parcialmente () No ()

3) ¿Cómo son manejadas las revisiones de las conciliaciones bancarias?

4) ¿Quién es el encargo de establecer el presupuesto para los gastos de viáticos?

5) ¿Realiza reportes de los Estados Financieros?

Si () Parcialmente () No ()

6) ¿Realiza reportes de la Cartera de Crédito?

Si () Parcialmente () No ()

7) ¿Realiza reportes de ahorros a la vista?

Si () Parcialmente () No ()

8) ¿Realiza informes de las retenciones de diversos bancos?

Si () Parcialmente () No ()

9) ¿Genera reportes de los créditos realizados por el departamento de Servicio al Asociado?

Si () Parcialmente () No ()

10) ¿Genera reportes de calce de plazos?

Si () Parcialmente () No ()

11) ¿Genera reportes de brechas?

Si () Parcialmente () No ()

12) ¿Qué información envía a la SUGEF y a Tributación?

Apéndice 7. Formulario de entrevista para establecer controles de fraude interno en el Área de Servicios Generales

1) ¿Archiva diariamente la información correspondiente a “Conozca a su Cliente”?

Si () No ()

2) ¿Maneja un registro de los documentos nuevos que ingresan a la oficina de servicios generales?

Si () No ()

3) ¿Maneja una bitácora de archivo en donde se anota cada vez que entra o sale un documento de la oficina?

Si () No ()

4) ¿Lleva un registro de solicitud de artículos de oficina?

Si () Parcialmente () No ()

5) ¿Actualiza mensualmente el cárter de materiales de oficina?

Si () No ()

6) ¿Lleva un registro de la correspondencia que de envía a la Dos Pinos?

Si () No ()

7) ¿Maneja una bitácora en donde se detallan las actividades que debe de realizar fuera de la institución?

Si () No ()



8) ¿Lleva un ampo en donde se archiven las facturas referidas al mantenimiento del equipo de la Cooperativa?

Si () Parcialmente () No ()

9) ¿Archiva las cotizaciones o proformas recibidas cada vez que se requiere la compra de materiales o activos en la empresa?

Si () No ()

ANEXOS





TABLA DE ANEXOS

Anexo 1. Lista de Riesgos Operativos 408

Anexo 1. Lista de Riesgos Operativos

Evento o riesgo	Descripción
1. Operaciones no reveladas intencionalmente	Transacciones realizadas intencionalmente con la participación o complicidad de funcionarios internos y la intención de obtener un beneficio para sí o para un tercero. Incluye los delitos de simulación y encubrimiento, la omisión de registros o registro erróneo de operaciones.
2. Operaciones no autorizadas con pérdidas pecuniarias	Actividades efectuadas con la participación o complicidad de funcionarios internos, tendientes a evadir las políticas, procedimientos, normativas o leyes, de manera intencional pero sin la apropiación para sí de bienes o fondos de la entidad o de su custodia.
3. Valoración errónea de posiciones	Asignación de valores no apegadas al precio de mercado de activos, pasivos, colaterales, subyacentes, etc. por parte de un funcionario, y que generen un menor ingreso o un mayor desembolso.
4. Valoración errónea de posiciones intencional	Asignación de valores no apegadas al precio de mercado de activos, pasivos, colaterales, subyacentes, etc. por parte de un funcionario, y que generen un menor ingreso o un mayor desembolso, con la intención de obtener un beneficio para sí o para un tercero.
5. Fraude / fraude crediticio / depósitos sin valor	Creación de obligaciones a favor de un tercero o eliminación de obligaciones a favor de la Institución por parte de un funcionario, por parte de funcionarios de la entidad y con el objeto de favorecer a terceros.

Evento o riesgo	Descripción
6. Hurto / extorsión / malversación / robo	Apropiación de fondos o títulos valores por parte de funcionarios o utilización de dichos recursos dinerarios con propósitos distintos a los autorizados por la normativa y la ley.
7. Apropiación indebida de activos	Hurto, robo o desaparición de activos fijos con la participación o negligencia de funcionarios.
8. Destrucción dolosa de activos	Destrucción intencional por parte de funcionarios de activos fijos, títulos valores o derechos a favor de la Institución.
9. Falsificación interna	Falsificación de firma, documento o valor con el objeto de ejercer un beneficio para sí o para un tercero con la participación o complicidad de funcionarios.
10. Utilización de cheques sin fondos interna	Depósitos a cuenta o pago de obligaciones por medio de cheques sin fondos con la participación o complicidad de funcionarios, con la intención de obtener la sustracción de los fondos o la extinción de la obligación.
11. Contrabando	Adquisición de bienes y servicios a nombre de la entidad y sin el pago de los derechos legítimos de Hacienda (impuestos, tasas, cánones, etc.) o de terceros (derechos de autor).
12. Apropiación de cuentas, de identidad, etc.	Apropiación de fondos o derechos a través de la suplantación de identidad y con la participación o complicidad de funcionarios.

Evento o riesgo	Descripción
13. Incumplimiento / evasión de impuestos intencional	Incumplimiento de deberes formales: por ej. Inscripción, desinscripción, declaración, brindar información, etc., incumplimientos de plazos y acciones tendientes a no pagar o pagar un importe menor de las obligaciones tributarias de la entidad o aquellas en donde funciona como recaudador.
14. Soborno / cohecho	Aceptación de pagos, gratificaciones o favores, con el propósito de influenciar cualquier acto o decisión de funcionarios, induciendo a que hagan u omitan, cualquier acto en violación a sus deberes oficiales como funcionario, o asegurar cualquier ventaja inapropiada.
15. Abuso de información privilegiada	Uso de información confidencial de clientes, funcionarios o de la entidad, obtenida en el ejercicio de las funciones y en contra del secreto bancario o el principio de lealtad a la Institución y con el objeto de ejercer un beneficio para sí o para un tercero.
16. Hurto / robo	Asalto y robo de valores, dinerarios o activos fijos, propiedad de la Institución por parte de terceros.
17. Falsificación externa	Falsificación de firma, documento o valor con el objeto de ejercer un beneficio personal por parte de terceros.
18. Utilización de cheques sin fondos externa	Depósitos a cuenta o pago de obligaciones por medio de cheques sin fondos por parte terceros, con la intención de obtener la sustracción de los fondos o la extinción de la obligación.

Evento o riesgo	Descripción
19. Daños por ataques informáticos	Invasión no autorizada de terceros a los sistemas de información de la Institución, con el objeto de ejercer un beneficio personal.
20. Robo de información con pérdidas pecuniarias	Pérdidas directas a causa del robo de información por parte de terceros.
21. Cuestiones relativas a remuneración, prestaciones sociales, extinción de contratos	Incumplimiento de disposiciones legales en materia laboral que impliquen el no pago o pago de menos de salarios y/o beneficios legales a favor de funcionarios, así como costos y beneficios cesantes a favor de ex funcionarios.
22. Organización laboral	Pérdidas a causas de paros laborales, huelgas o actos similares.
23. Responsabilidad en general	Indemnizaciones por responsabilidad civil a terceros en caso de accidentes dentro de las instalaciones físicas de la Institución.
24. Casos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo	Multas por incumplimiento de normas sanitarias o seguridad, así como costos de oportunidad generados a causa de acciones de las autoridades sanitarias (cierre total o parcial de instalaciones).
25. Indemnización a los trabajadores	Indemnizaciones a trabajadores por causa de daños y perjuicios de salud, debido a condiciones que incumplen la normativa sanitaria o de seguridad.
26. Todo tipo de discriminación	Indemnizaciones y costes legales a causa de demandas por discriminación y acoso de todo tipo.

Evento o riesgo	Descripción
27. Abusos de confianza / incumplimiento de pautas	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por incumplimiento involuntario o negligente de las instrucciones de clientes o por tomar decisiones sin la consulta previa al cliente.
28. Aspectos de adecuación / divulgación de información (Conozca a su Cliente, etc.)	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por incumplimiento de normas de la Política “Conozca a su Cliente” o divulgación no autorizada de la información relacionada a este tema u otras normas, tales como SUGEF 1-05.
29. Quebrantamiento de la privacidad de información sobre clientes minoristas	Pérdidas (multa/indemnizaciones) por intercambio de información de clientes de banca de personas por parte de la Institución con terceros, por ejemplo: convenios con empresas turísticas en donde se facilita nombres y teléfonos de tarjetahabientes.
30. Quebrantamiento de privacidad	Pérdidas (multa/indemnizaciones) por la comunicación de información confidencial, no autorizados por el cliente (secreto bancario), a terceros.
31. Ventas agresivas	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por imposición de condiciones contractuales a los clientes de manera arbitraria e irrespetando el derecho de libre contratación.
32. Confusión de cuentas	Pérdidas (multas/indemnizaciones) a causa de la aplicación no autorizada, legalmente o por cliente, de la reunión, compensación o neteo de las obligaciones activas y pasivas del cliente, como forma de extinguir sus obligaciones.
33. Abuso de información confidencial	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por el uso de información confidencial de clientes con propósitos no autorizados por él.

Evento o riesgo	Descripción
34. Responsabilidad del prestamista	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por incumplimiento de deberes de la entidad, cuando actúa como prestamista y en contra de las cláusulas establecidas en los contratos de crédito.
35. Prácticas restrictivas de la competencia	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por ejecución de operaciones como monopolio u oligopolio o en contra de las sanas prácticas de competencia.
36. Prácticas comerciales / de mercado improcedentes	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por ejecución de operaciones improcedentes de conformidad con las prácticas de mercado.
37. Manipulación del mercado	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por manipulación del mercado.
38. Abuso de información privilegiada a favor de la empresa	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por la utilización de información privilegiada de clientes a favor de la empresa y sin el conocimiento ni la autorización del mismo.
39. Actividades no autorizadas	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por ejecución de operaciones no autorizadas por la normativa vigente.
40. Blanqueo de dinero	Pérdidas (multas/indemnizaciones) por permitir operaciones o aceptar clientes, clasificados como riesgosos, según la normativa sobre de legitimación de capitales.
41. Defectos del producto (no autorizado, etc.)	Pérdidas (multas/indemnizaciones/costo de oportunidad) por comercializar productos o servicios no autorizados o que no cumplen los requisitos obligatorios conforme a la normativa vigente.

Evento o riesgo	Descripción
42. Error de los modelos	Pérdidas (multas/indemnizaciones/costo de oportunidad) por comercializar productos que no se ajustan a sus contratos o a lo ofrecido por la entidad en la publicidad.
43. Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices	Pérdidas por la aceptación de clientes malos a causa de la ausencia del análisis e investigaciones requeridas de acuerdo a las políticas y procedimientos institucionales y a la normativa vigente.
44. Superación de los límites de riesgo frente a clientes	Pérdidas como consecuencia de la aceptación de clientes que superan el perfil de riesgo institucional u otorgamiento de facilidades superiores al de su perfil de riesgo, conforme a las políticas y procedimientos institucionales y a la normativa vigente.
45. Litigios sobre resultados de las actividades de asesoramiento	Pérdidas (multas, costos, indemnizaciones) causadas por demandas interpuestas por clientes que obtienen resultados inferiores o contrarios a los ofrecidos en actividades de asesoría financiera.
46. Pérdidas por desastres naturales	Pérdidas derivadas de inundaciones, terremotos, huracanes, tornados, etc.
47. Pérdidas humanas por causas externas (terrorismo, vandalismo)	Indemnizaciones por responsabilidad civil como consecuencia de terrorismo, vandalismo o hechos similares.
48. Hardware	Costos administrativos adicionales e incidencias en el negocio (clientes que no pueden realizar sus transacciones) como consecuencia de fallas en el hardware, que impliquen la suspensión o aplazamiento de la actividad.

Evento o riesgo	Descripción
49. Software	Costos administrativos adicionales e incidencias en el negocio (clientes que no pueden realizar sus transacciones) como consecuencia de fallas en el programas informáticos, que impliquen la suspensión o aplazamiento de la actividad.
50. Telecomunicaciones	Costos administrativos adicionales e incidencias en el negocio (clientes que no pueden realizar sus transacciones) como consecuencia de fallas en las telecomunicaciones o conectividad, que impliquen la suspensión o aplazamiento de la actividad.
51. Interrupción / incidencias en el suministro	Costos administrativos adicionales e incidencias en el negocio (clientes que no pueden realizar sus transacciones) por la interrupción u otros eventos relacionados con el suministro de energía eléctrica, que impliquen la suspensión o aplazamiento de la actividad.
52. Comunicación defectuosa	Pérdidas originadas en problemas de comunicación entre los distintos participantes en el trámite de operaciones que requieren una resolución administrativa: errores de interpretación, comunicación tardía, ausencia de documentación, entre otros.
53. Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga	Pérdidas causadas por errores humanos en la digitación de datos, así como en el mantenimiento y ejecución de rutinas de descarga y aplicación de datos.
54. Incumplimiento de plazos o de responsabilidades	Pérdidas (multas, intereses, cargos por mora, indemnizaciones) a causa de incumplimiento de plazos u otras responsabilidades relacionadas con la ejecución de las operaciones.

Evento o riesgo	Descripción
55. Ejecución errónea de modelos / sistemas	Pérdidas ocasionadas por la aplicación errónea de condiciones a clientes, transacciones o productos, así como la ejecución errónea de aplicaciones informáticas.
56. Error contable	Pérdidas atribuibles a errores contables (omisión o errores de clasificación en el registro).
57. Errores en otras tareas	Pérdidas por errores de las personas o de procesamiento en otras operaciones.
58. Fallo en la entrega	Pérdidas por causa de entregas erróneas (cantidad, calidad, precio, contraparte o beneficiario, plazo, forma, etc.), tanto de la entidad a los clientes como de los proveedores hacia la entidad.
59. Fallo en la gestión del colateral	Pérdidas por causa de fallas en la gestión de garantías (registro, custodia, renovación, endoso, inscripción, etc.), tanto de clientes como de proveedores.
60. Mantenimiento de datos de referencia	Pérdidas (incremento en los costos) por falta de integración en el registro de información, lo que implica el reproceso de los datos, así como costos de impresión, papelería y custodia de documentos.
61. Incumplimiento de la obligación de informar	Pérdidas (multas, costos de oportunidad, intereses, mora) por el incumplimiento de informar o por no realizarlo en el plazo establecido. Estos informes generalmente deben entregarse a autoridades regulatorias, fiscalizadores o la opinión pública.

Evento o riesgo	Descripción
62. Inexactitud de informes externos con generación de pérdidas	Pérdidas (multas, costos de publicación) por errores en la publicación de informes externos, incumplimiento de la normativa de publicidad.
63. Inexistencia de autorizaciones / rechazos de clientes	Pérdidas originadas por la falta de autorizaciones exigibles para la formalización de operaciones, cuando el cliente se niega a aceptarlas o autorizarlas con posterioridad; lo que obliga a mantener condiciones que no le corresponden según las políticas o le impiden o retardan a la entidad la realización de un derecho.
64. Documentos jurídicos inexistentes / incompletos	Pérdidas causadas por la ausencia de documentos legales, mal confecciones o incompletos, que impiden o retrasan la recuperación de derechos a favor de la entidad u obligan a realizar pagos mayores a los acordados.
65. Acceso no autorizado a cuentas	Pérdidas a causa de errores en la asignación de privilegios o accesos a cuentas sin la autorización del propietario legítimo de estas, o accesos privilegiados a funcionarios no relacionados con la gestión de la cuenta del cliente.
66. Registros incorrectos de clientes con generación de pérdidas	Pérdidas en ocasión de errores en el registro o clasificación de clientes o las condiciones específicas de sus contratos.
67. Pérdida o daño de activos de clientes por negligencia	Pérdidas por demandas o reclamos de parte cliente a causa de daños a activos personales administrados o custodiados por la entidad y donde medie negligencia o culpa de los funcionarios.

Evento o riesgo	Descripción
68. Fallos de contrapartes distintas de clientes	Pérdidas ocasionadas por errores o fallas en las operaciones realizadas a nombre de la entidad, por terceros contratados por la Institución.
69. Otros litigios con contrapartes distintas de clientes	Demandas o reclamos por parte de los contratistas en razón de incumplimientos por parte de la entidad al contrato suscrito entre las partes o con apego a la normativa vigente.
70. Subcontratación	Pérdidas originadas en las actividades realizadas por el subcontratista, aunque se considere como un causal de incumplimiento del contrato que le da origen.
71. Litigios con distribuidores	Pérdidas causadas por demandas o reclamos por parte de empresas que funcionan como canal de comercialización de productos y servicios financieros.

Fuente: (Coocique R.L., 2011)