



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE CONTROL INTERNO
MARCO INTEGRADO COSO EN EL DEPARTAMENTO DE PREVENCIÓN
DE FRAUDES DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DEL ECUADOR**

**Profesor
Claudio Marcelo Arcos Proaño**

**Autor
Christian Giovanni Sánchez Romero**

2021

RESUMEN

Los riesgos de fraude internos y externos de las organizaciones, presentan un impacto que alcanzan hasta un 5% de sus ingresos a nivel global, es por ello que existen instituciones especializadas en la implementación de marcos de reconocidos valor técnico como la emitida por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), que ayudan a las organizaciones a establecer estructuras de control interno adecuadas para el cumplimiento de objetivos: i) operativos; ii) financieros; y, iii) de cumplimiento.

La implementación de COSO en el departamento de Prevención de Fraude en una institución financiera del Ecuador, permitirá disponer de una estructura enfocada en 5 pilares: i) Gobierno del riesgo de fraude; ii) Identificación de riesgos de fraude; iii) Diseñar actividades de prevención y detección del fraude; iv) Acciones de investigación y corrección; y, v) Monitoreo del ciclo de riesgo de fraude.

ACFE ha señalado en sus estudios globales que existe una reducción hasta del 51% de las pérdidas si las organizaciones implementan controles con aquellas que no lo hacen. A nivel local su implementación permitirá generar una disminución hasta del 15% de pérdidas operativas (cuenta 4790), y aportará a mantener una ventaja competitiva frente a sus competidores, considerando que los 6 Bancos más grande en el Ecuador, aplican la normativa de Riesgo Operativo (regulación) y no trabajan con una metodología de control interno (mejores prácticas).

Por lo tanto el departamento de Prevención de Fraude de “El Banco” aplicando el Marco Integrado COSO, involucrando desde los accionistas, administradores, inversionistas, clientes y otras partes interesadas, reconocerán que existe una declaración de “cero tolerancia al fraude” y para ello, un compromiso continuo de mejora a los procesos internos basado en los 5 pilares para la gestión del fraude.

ABSTRACT

The internal and external fraud risks of organizations present an impact that reaches up to 5% of their income at a global level, that is why there are specialized in the implementation of frameworks of institutions recognized technical value such as the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), which help organizations to establish internal control structures for the fulfillment of objectives: i) operational; ii) financial; and, iii) compliance.

The implementation of COSO in the Fraud Prevention Department in a financial institution in Ecuador, it will allow to have a structure focused on 5 pillars: i) Government of the risk of fraud; ii) Identification of fraud risks; iii) Design fraud prevention and detection activities; iv) investigation and correction actions; and, v) Monitoring of the fraud risk cycle.

Another point, ACFE has pointed out in its global studies that there is a reduction of up to 51% of losses, if organizations implement controls with that do not. In Ecuador, its implementation will allow to generate a decrease down 15% of operating losses (account 4790), and it contribute to maintain a competitive advantage over its competitors. Actually, the 6 largest Banks in Ecuador apply the operating risk regulations and they do not work with an internal control methodology (best practices).

Therefore, the Fraud Prevention Department of "The Bank" applying the framework COSO, involving to shareholders, administrators, investors, clients and other stakeholders, who will recognize that "The Bank" has a declaration of "zero tolerance for fraud" and high compromise to improve internal processes based on the 5 pillars for fraud management.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
1. PRESENTACIÓN DEL TEMA Y MARCO TEÓRICO	10
1.1. <i>Antecedentes</i>	10
1.2. <i>Objetivos</i>	12
1.2.1. <i>Objetivos Generales SMART</i>	12
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	12
1.3. <i>Hallazgos de la revisión de la literatura académica</i>	13
1.4. <i>Proyectos similares diseñados, analizados y/o puestos en práctica previamente</i>	20
1.5. <i>Conclusiones</i>	21
2. Diagnóstico de la situación actual	22
2.1. <i>Entorno macroeconómico y político</i>	22
2.1.1. <i>Análisis PESTEL</i>	22
2.1.1.1. <i>Factor Político (oportunidad)</i>	22
2.1.1.2. <i>Factor Económico (oportunidad)</i>	22
2.1.1.3. <i>Factor Social (oportunidad)</i>	24
2.1.1.4. <i>Factor Tecnológico (oportunidad)</i>	25
2.1.1.5. <i>Factor Legal</i>	25
2.2. <i>Análisis del sector</i>	26
2.3. <i>Tamaño de la industria</i>	27
2.4. <i>Análisis de la competencia - PORTER</i>	29
2.5. <i>Análisis de la situación actual del mercado de la empresa/negocio</i>	33
2.5.1. <i>Objetivo de la investigación</i>	33
2.5.2. <i>Establecer la metodología</i>	33
2.5.3. <i>Definir fuentes de información</i>	34
2.5.4. <i>Diseñar cronograma de ejecución</i>	35
2.5.5. <i>Resultado de entrevistas</i>	36
2.6. <i>Mercado y Estrategias</i>	37
2.6.1. <i>Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo, misión y Visión</i>	38
2.6.2. <i>Estructura Organizacional existente</i>	38
2.6.3. <i>Ventaja competitiva y estrategia de posicionamiento de existir</i>	38
2.7. <i>Conclusiones del capítulo</i>	40
3. Aplicación de la metodología a utilizar	41
3.1. <i>Funcionamiento de las Estrategias de Mercadeo</i>	41
3.2. <i>Funcionamiento de Estrategias de Distribución</i>	42
3.3. <i>Estrategias de precios</i>	42
3.4. <i>Estrategias de Promoción y Comunicación</i>	44
3.5. <i>Funcionamiento de la estrategia operativa</i>	45
3.5.1. <i>Descripción del proceso</i>	45
3.5.2. <i>Capacidad instalada</i>	46
3.6. <i>Situación financiera actual</i>	47
3.7. <i>Análisis FODA</i>	48

3.8.	<i>Definición de la estrategia planteada para el mejoramiento de alto impacto</i>	49
3.9.	<i>Conclusiones del Capítulo</i>	50
4.	Propuesta de solución del problema planteado	51
4.1.	<i>Supuestos a considerar para la elaboración de la propuesta</i>	51
4.2.	<i>Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta</i>	54
4.3.	<i>Diseño y desarrollo de la mejora con investigación de mercado</i>	55
4.4.	<i>Procedimientos operativos estandarizados con las mejoras (SOP)</i>	55
4.5.	<i>Flujo de procesos con las mejoras realizadas</i>	56
4.6.	<i>Simulación incluida la mejora específica</i>	58
4.7.	<i>Indicadores del nuevo desempeño.</i>	60
4.8.	<i>Análisis Financieros para entender la situación con la ejecución del proyecto</i>	61
4.9.	<i>Conclusiones del capítulo: Análisis del impacto de la mejora</i>	62
5.	Conclusiones Generales y Recomendaciones	63
6.	Referencias	65
7.	ANEXOS	68

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Análisis resumen de las Cinco Fuerzas de Porter	30
Cuadro No. 2: Controles implementados y reducción estimada de pérdidas	35
Cuadro No. 3: Cronograma de entrevistas y análisis de resultados a Dic/21	35
Cuadro No. 4: Resumen de entrevistas a profesionales	36
Cuadro No. 5: Proyectos de implementación en “El Banco”	44
Cuadro No. 6: Indicadores de seguimiento en “El Banco”	47
Cuadro No. 7: Cuadro comparativo del esquema de Prevención de Fraude	58
Cuadro No. 8: Reducción de pérdidas con la implementación del Proyecto	59
Cuadro No. 9: Flujo del Proyecto	60
Cuadro No. 10: Indicadores de gestión de pérdidas operativas	60
Cuadro No. 1. 1: Detalle de Bancos por “Total de Activos” a Septiembre 2021	69
Cuadro No. 1. 2: Porcentaje de aporte a los ingresos totales al 31/10/2021	70
Cuadro No. 1. 3: Detalle de ingresos por servicios (cuenta 54)	70
Cuadro No. 9.1: Proyección de pérdidas operativas sin proyecto	104
Cuadro No. 9. 2: Objetivo de pérdida neta año 2022	105
Cuadro No. 9. 3: Proyección de Pérdidas año 2023	105
Cuadro No. 9. 4: Objetivo de pérdida neta año 2023	106
Cuadro No. 9. 5: Proyección de Pérdidas año 2024	106
Cuadro No. 9. 6: Objetivo de pérdida neta año 2024	106
Cuadro No. 9.7: Reducción de pérdidas con la implementación del Proyecto	107
Cuadro No. 9. 8: Flujo del Proyecto	107
Cuadro No. 9.9: Cálculo de Tasa de Descuento	109
Cuadro No. 9. 10: Cálculo del VAN y TIR del proyecto	109
Cuadro No. 10.1: Estado de Situación Financiera Proyectoado	110
Cuadro No. 10. 2: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectoado	111
Cuadro No. 10.3: Indicadores de gestión de pérdidas operativas	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico No. 1: Riesgo País y Precio del petróleo.....	15
Gráfico No. 2: Sistema de Pagos Interbancarios en Monto (USD Millones).....	23
Gráfico No. 3: Consumo con tarjeta de crédito.....	24
Gráfico No. 4: Mercado laboral ecuatoriano	25
Gráfico No. 5: Industrias más afectadas por phishing – 1Q 2021.....	26
Gráfico No. 6: Duración de un fraude.....	27
Gráfico No. 7: Principales cuentas de bancos.....	28
Gráfico No. 8: Clasificación de bancos por “Total de Activos”	34
Gráfico No. 9: Metodología CAMEL	39
Gráfico No. 10: Flujo del proceso de Monitoreo en canales transaccionales	46
Gráfico No. 11: Análisis FODA a Prevención de Fraude.....	48
Gráfico No. 12: Marco COSO enfocado en Riesgos de Fraude	53
Gráfico No. 13: Porcentaje de uso de canales digitales en “El Banco”	54
Gráfico No. 14: Ciclo de Riesgos de Fraude	56
Gráfico No. 15: Propuesta al Proceso actual en el uso de Canales Transaccionales.....	57
Gráfico No. 1. 1: Porcentaje anual de ingresos por servicios (cuenta 54).....	71
Gráfico No. 2. 1: Imperativos Estratégicos – “El Banco”	72
Gráfico No. 2. 2: Crecimiento de usuario digitales Banca Personas - “El Banco”	73
Gráfico No. 2. 3: Crecimiento de usuario digitales Banca Empresas - “El Banco”	74
Gráfico No. 7. 1: Organigrama Funcional <i>Actual</i> de Prevención de Fraudes	100
Gráfico No. 7. 2: Organigrama Funcional <i>Propuesto</i> de Prevención de Fraudes	101
Gráfico No. 8.1: Ciclo de Riesgos de Fraude	103

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación permite conocer a través de los objetivos planteados, como la implementación del Marco Integrado COSO en una institución financiera del Ecuador, permite la reducción de pérdidas operativas por incidentes de fraudes internos y externos. En cada capítulo abordamos los aspectos relevantes de la investigación que nos permite concluir la viabilidad del proyecto de implementación, y un control cercano de los principales indicadores de gestión.

En el capítulo 1, se aborda la importancia de disponer controles internos y como ayudan a las organizaciones al cumplimiento de los objetivos, así como una breve explicación de los principales efectos para las entidades financieras del Ecuador por una mala aplicación de los mismos (riesgos sistémico triple) en los años 1999 – 2000. Actualmente en el país, los Bancos disponen de una regulación focalizada a salvaguardar los intereses de sus clientes y público en general, además de un revisión de los principales impactos de la crisis sanitaria por COVID de los años 2020 y 2021.

En el capítulo 2, describe un diagnóstico de la situación actual de los Bancos a través de la aplicación de un análisis PESTEL (entorno macro), una descripción de los principales impactos al sector financiero analizados desde un enfoque local, regional y mundial. Por otro lado, se puede identificar que la industria financiera en el Ecuador, está conformada por Bancos, Cooperativas y Mutualistas que son debidamente reguladas. Lo que concluye que para analizar a la competencia a través de las 5 fuerzas de Porter, permitió conocer que los Bancos, trabajan con proveedores especializados en varios procesos de servicio a los clientes.

En ese sentido, el presente estudio incluye la recolección de información a través de métodos cualitativos con resultados positivos y con el visionamiento de minimizar pérdidas y maximizar eficiencias operativas.

El capítulo 3, señala la aplicación de la metodología a utilizar con varias estrategias como: i) mercado; ii) distribución, iii) precio, iv) promoción y comunicación, v) operativo. Además, se puede identificar la situación de la empresa y sus principales indicadores a mejorar, donde se observa que las pérdidas comparadas con los ingresos por servicios (ingresos por usos de canales electrónicos principalmente), representan un 32% al año 2021.

En el capítulo 4, desarrolla la solución al problema planteado, y es evaluar si la implementación de un marco integrado como COSO, mejora la gestión de identificación, mitigación y respuesta a los riesgos de fraude de “El Banco”, entonces, conociendo el incremento en el uso de canales digitales, focalizando la mejora en el proceso y experiencia de usuario en los canales transaccionales, se puede apreciar una reducción del 15% (pasando del 32% al 17%) en el indicador de pérdidas comparados con ingresos por servicios.

Y finalizando el estudio, el capítulo 5, recoge las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación que permitió identificar mejoras significativas en los procesos de “El Banco” alcanzando ahorros en los 3 años proyectos de US\$337 mil, US\$667 mil y US\$644 mil para los años 2022, 2023 y 2024 respectivamente.

1. PRESENTACIÓN DEL TEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes¹

Las organizaciones se encuentran en cambios permanentes para adaptarse a los retos que exige desempeñarse en un mundo globalizado, y los cambios constantes en los procesos operativos y financieros los exponen a riesgos internos y externos por las exigencias del cumplimiento de objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia, buscando optimizar los escasos recursos financieros disponibles de las compañías.

Las exigencias globales no excluyen a los Bancos para mantener y mejorar de manera interanual los márgenes de rentabilidad a través de una transformación digital donde los usuarios puedan realizar todo tipo de transacciones por medio de canales no presenciales. La rapidez de los cambios a nivel de *front office* (procesos que involucran a clientes), es decir, ofrecer a sus clientes la disponibilidad de sus servicios a través de canales ágiles; y el *back office* (tareas relacionadas con la administración operativa y financiera del Banco), permiten que las instituciones financieras revisen sus estructuras operativas internas y reflejen hacia sus clientes una verdadera evolución digital. (Francisco Uría, 2021)

En la búsqueda constante de la transformación digital y eficiencias operativas las instituciones financieras se ven expuestas a incidentes de fraudes internos y externos, siendo en este último riesgo el que podría afectar tanto la organización como sus clientes, e incluso a un riesgo reputacional en el mercado local e internacional.

¹ Por temas de investigación no se incluirá el nombre de la institución financiera objeto del estudio y para efectos de referenciar el presente trabajo se lo mencionará como "El Banco".

De acuerdo a lo expresado por (Torre, 2011), en los años 1999 – 2000, el Ecuador enfrentó un riesgo sistémico triple (crisis de banca, moneda y deuda) y una las causas para la crisis bancaria se debió a una carente supervisión oportuna por parte de la Superintendencia de Bancos (SB). Actualmente existen leyes y normativas que regulan a las instituciones financieras y apoyan un rol de supervisión más oportuno al regulador (SB) para todas aquellas operaciones financieras y no financieras. (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014)

La Superintendencia de Bancos, con base en sus atribuciones actualizó la “Codificación de las normas de control para las entidades de los sectores financieros público y privado”, donde se desprende en el Libro I, Título IX – De la gestión y administración de riesgos, un detalle de 9 capítulos que detallan los procedimientos mínimos a cumplir para la administración de los riesgos: i) de crédito, ii) de mercado, iii) de liquidez; iv) operativo; y, v) lavado de activos y financiamiento de delitos. Entre los aspectos importantes de la normativa de riesgo operativo establece que las entidades controladas deberán definir: i) políticas, ii) proceso, iii) procedimientos-, y, iv) metodologías para la administración de este riesgo. (Superintendencia de Bancos, 2018)

Para una prudente administración del riesgo operativo y financiero, aplicar un estándar de reconocido valor técnico en el departamento de Prevención de Fraudes, como la metodología de control interno emitida por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), permitirá tener un enfoque en tres aspectos: i) gestión del riesgo empresarial (ERM), ii) control interno; y, iii) disuasión del fraude. El Marco Integrado COSO abarca 17 principios en 5 componentes (COSO, 2013)

Por lo tanto, lo antes descrito de muestra que los Bancos son entidades de carácter privado con interés público y que su regulación se enfoca a minimizar pérdidas

monetarias significativas que afecten la operatividad diaria, pero también se enfocan en los clientes, para salvaguardar sus intereses, que son sus depósitos, donde las metodologías de reconocido valor técnicas permite soportar los pilares fundamentales de la intermediación financiera.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivos Generales SMART

Implementar en el departamento de Prevención de Fraudes de una institución financiera en el Ecuador durante el año 2022, la metodología de control interno y disuasión de fraude Marco Integrado COSO, lo que permitirá identificar, prevenir y mitigar incidentes de fraude interno y externo en los procesos operativos.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diseñar e implementar la metodología para control interno y la disuasión del fraude Marco Integrado COSO actualizado en mayo 2013.
- Evaluar los componentes del Marco Integrado COSO: i) entorno de control, ii) evaluación de riesgos, iii) actividades de control, iv) información y comunicación; y, v) actividades de supervisión.
- Determinar deficiencias de controles internos a los procesos operativos críticos, con niveles de riesgo no aceptables según apetito de riesgo de “El Banco”.
- Definir un esquema de actualización de evaluación continua de los componentes del Marco Integrado COSO con el departamento de Auditoría Interna.

1.3. Hallazgos de la revisión de la literatura académica

En economías globalizadas, el sector financiero aporta de manera importante al crecimiento del PIB. Según información del (Banco Mundial, 2020) el aporte al PIB de los servicios financieros y de seguros es del 14,088%.

En Ecuador, según (Banco Central del Ecuador, 2021) el sector de los servicios financieros analizado desde el Valor Agregado Bruto (VAN) sectorial, indica que al cierre del 2020 comparado al 2019, reflejó tasa anual de decrecimiento del 2,7%, debido a que el número de operaciones de crédito alcanzó 9,7 millones, es decir un 17,1% menos que el año 2019 (11,7 millones de operaciones).

La dependencia de las instituciones financieras a la captación de depósitos a tasas de interés bajas para una colocación de operaciones crediticias a una tasa de interés reguladas por el Banco Central del Ecuador dependiendo del tipo de crédito, presiona constantemente a una adecuada administración de margen financiero y en consecuencia a los indicadores de rentabilidad interanuales. En la búsqueda constante de eficiencias, se ha visto necesario ampliar la oferta de servicios bancarios a los clientes a una tasa previamente autorizada por la Superintendencia de Bancos como los denominados “servicios financieros”.

Al respecto, la (Superintendencia de Bancos, 2013) ha definido en el Libro I – Normas generales para las instituciones financieras, Título XIV – Código de transparencia y de derechos del usuario, el proceso para que las instituciones financieras puedan ofertar servicios financieros los mismos que deberán estar previamente autorizados por la Junta Bancaria y de forma trimestral se publicarán para conocimiento del público en general.

Según el informe (Superintendencia de Bancos, 2020) de la Intendencia Nacional de Riesgos, en el análisis del comportamiento financiero del sistema de bancos privados en el periodo de Agosto 2019 – Agosto 2020, evidencia un crecimiento del activo en 5,96%, en lo que respecta al pasivo su variación fue en 6,12%; mientras que el patrimonio fue del 10,69%. En el análisis del Estado de Resultado se puede mencionar que el margen neto (intereses ganados menos intereses causados) indica una variación del (1,56%), y el margen bruto financiero (margen neto menos comisiones, ingresos por servicios, utilidad y pérdidas financieras) refleja una variación del (7,97%). Con esto se puede apreciar que el nivel de ingresos de los Bancos Privados disminuyó hasta reflejar en la línea de Utilidad (Pérdida) del ejercicio una variación del 59,77% (incluyendo el efecto COVID)

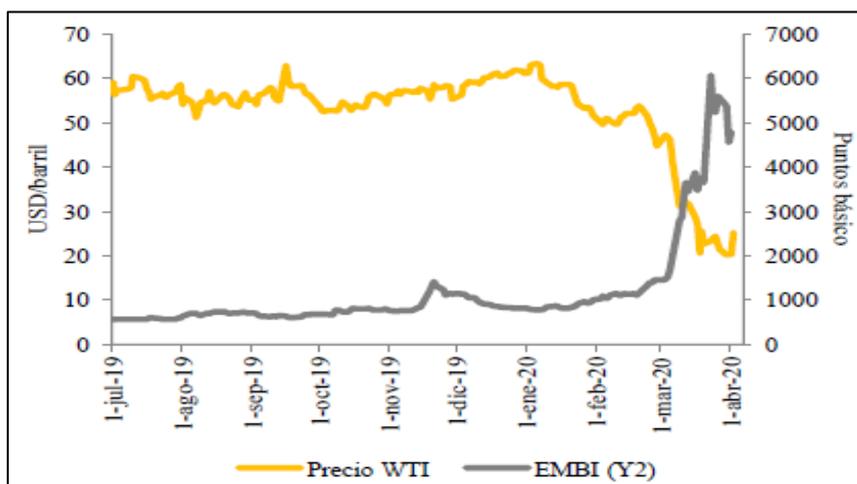
A finales del mes de marzo del 2020, la Organización de la Salud declaró al virus SARS-COVID-19 como pandemia global, y en el Ecuador el 16 de marzo se decretaba el estado de excepción en todo el territorio nacional. (Banco Internacional S.A., 2020)

El Ecuador presentó importantes situaciones macroeconómicas como la caída del precio de las materias primas como el petróleo, pasando de un precio promedio de US\$ 51 a US\$23, el comercio con sus dos principales socios comerciales como Estados Unidos y China se vieron afectadas, y sin considerar a la Unión Europea. Para el año 2019 las exportaciones a Estados Unidos fueron de US\$ 6732 millones (6,25% del PIB); mientras que a China fueron de US\$ 2896 millones (2,7% del PIB). (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020)

Además, el (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020), señala que en los mercados financieros internacionales, el Ecuador presentó un incremento del riesgo país limitando accesos a créditos internacionales, aumentando 5000 a 6000 puntos básicos (pb) hasta

al 1 de abril del 2020 alcanzar un riesgo país de 4700. En el gráfico No. 1 se aprecia la comparación entre el precio del barril del petróleo a precio WTI descontado un 10-15% y el riesgo país, donde se parecía la dependencia del precio del petróleo como fuente generadora de ingreso del país.

Gráfico No. 1: Riesgo País y Precio del petróleo



Fuente y elaborado por: Informe BID: Impacto del COVID-19 en las economías de la región

Los efectos del COVID -19 para los bancos aceleró los procesos de digitalización y banca electrónica, donde los primeros pasos para una banca más evolutiva comprenden la transformación digital para que los clientes puedan realizar cualquier servicio relacionado y que se encuentre disponible 24/7, desde cualquier lugar e incluso cualquier dispositivo electrónico con conexión a internet.

El proceso de transformación digital está soportado por el Big Data, que sirve para entender la información que generamos los usuarios cuando ingresamos al internet de las cosas (IoT) y dejamos rastros de nuestras interacciones a través de las búsquedas en los diferentes navegadores. El Big Data para el sector bancario está relacionado con la gestión de activos, de los riesgos financieros y no financieros.

Al respecto, (Hiberus, 2018) menciona que las grandes cantidades de información de los clientes, permiten a la instituciones financieras generar un servicio más individual y

personalizado, favoreciendo la fidelización. Es decir, los bancos a través de los diferentes canales transaccionales como cajeros automáticos, dispositivos de cobros móviles, botones de pagos y tarjetas de crédito o débito, permitirán que los clientes accedan al comercio electrónico con más agilidad y con una mayor frecuencia.

El uso incremental de canales digitales según el informe de (Asobancaria , 2019) menciona que el 81% de los bancos españoles mantienen planes estratégicos para promover la banca digital. Asimismo, en América Latina las cifras de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) resalta la participación del uso del internet en transacciones como transferencias bancarias (88%), pago de servicios públicos (87%) y giros nacionales (73%). En concordancia con estas cifras, se determina que en la región los canales transaccionales con mayor intensidad se encuentran las sucursales (58%), medios digitales (42%) y telefonía móvil en tercer puesto.

La creciente utilización de herramientas tecnológicas para el almacenamiento y análisis de datos al interior de las entidades financieras ha traído consigo una mayor exposición a las amenazas cibernéticas que suelen comprometer los recursos, la operatividad y la protección de los datos de las entidades y sus clientes. En ese sentido el sector financiero es propenso a sufrir un conjunto de fraudes e irregularidades en relación a los riesgos que asume, es por ello que es necesario medidas para la detección temprana de actividades fraudulentas tanto internas como externas, incluso en tiempo real. (Hiberus, 2018).

Según el reporte para las Naciones (ACFE, 2020), que estudia los costos y efectos del fraude, en su estudio estableció algunos aspectos claves donde menciona que las organizaciones pierden el 5% de sus ingresos cada año. Los esquemas de fraude más recurrentes identificados son Corrupción como el esquema más común en la región,

Apropiación de activos con una media de pérdidas de US\$100,000 en 86% de los casos investigados; y, Fraude en estados financieros con un 10% de casos y una media de pérdida superior a los US\$ 954,000

De las estadísticas de Fiscalía, los delitos informáticos en Ecuador de acuerdo a las denuncias presentadas desde el año 2017 se registraron un total de 8421 casos, se incrementaron a 9571 en el 2018 y para el año 2019 fueron de 10279 casos. Esta tendencia hasta agosto del año 2020 se mantiene y las estafas digitales con la modalidad de suplantación de identidad y apropiación fraudulenta a través de medios electrónicos son las más recurrentes. (El Universo, 2020).

Las organizaciones con esquemas de control internos han podido identificar un 33% de los casos por la implementación de un canal de denuncias, el 43% de los esquemas de fraude fueron detectados por alertas de empleados, generados desde los mismos empleados, lo que indica que el involucramiento en las actividades de control es importante. (ACFE, 2020).

Por lo tanto, el control interno es un sistema que ayuda a las organizaciones al cumplimiento de sus objetivos y mantener su rendimiento. En el año de 1992 El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, publicó el Marco integrado de Control Interno (margó original), que obtuvo una gran aceptación y es ampliamente utilizado en todo el mundo. La versión actualizada de COSO (mayo 2013), busca mantener los sistemas de control interno para un entorno operativo y de negocio más complejos, globales y tecnológicos. Finalmente, este Marco permitirá a las organizaciones mantener eficiencias y eficacias operativas para la toma de decisiones y el desarrollo de un buen gobierno corporativo. (COSO, 2013)

El Marco Integrado de (COSO, 2013) establece 5 componentes en 17 principios para la implementación de un esquema de control interno, el mismo que puede ser utilizado por el Departamento de Prevención de Fraude de “El Banco”. Los conceptos generales de los 5 componentes son:

- **Entorno de Control:** Corresponde al marco normativo, procesos y estructuras que forman la base del control interno. Importante el involucramiento del directorio y la alta dirección. Este componente abarca la integridad y los valores éticos de “El Banco” para mantener un gobierno corporativo, así como la definición de roles y responsabilidades de la estructura organizacional. Es muy influyente y relevante para los demás componentes del sistema de control interno.
- **Evaluación de riesgos:** El Banco puede verse afectado por riesgos internos y externos, por lo que el riesgo puede definirse como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y pueda afectar de forma negativa a la consecución de objetivos. En ese sentido, la evaluación de los riesgos debe estar definidos conforme a su tolerancia o apetito al riesgo de la organización y la dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento de forma clara y detallada para un apropiado seguimiento.
- **Actividades de control:** Son actividades ejecutadas en toda la organización, y la dirección debe establecerlas por medio de políticas y procedimientos en todos los niveles de “El Banco”. Según su naturaleza pueden ser preventivas o de detección y podrían abarcar actividades manuales o automatizadas.
- **Información y comunicación:** La información soporta el logro de los objetivos y su calidad es relevante para la organización, por lo que puede ser obtenida de fuentes tanto internas como externas. Mientras que la comunicación es el

proceso continuo por la cual la información se difunde en todos los sentidos en “El Banco”.

- **Actividades de supervisión:** Se vuelve prioritario que existan evaluaciones permanentes independientes o combinadas, para determinar si los componentes de control interno están aplicados por “El Banco” y su funcionamiento es adecuado. Las evaluaciones continuas comparando con los criterios establecidos por los reguladores permite valorar la eficacia de la metodología.

El Banco, como institución financiera que opera en el Ecuador, no está ajeno a los riesgos expuestos por las tendencias de transformación digital y sus riesgos subyacentes como fraudes internos y externos, en ese sentido ha definido un área especializada para la gestión de estos riesgos a través del Departamento de Prevención de Fraudes. Su alcance de gestión es la identificación, mitigación y respuesta a incidentes de fraude interno y externo. Es por ello que la implementación de la metodología del marco integrado de COSO, apalancará su gestión en mejores prácticas en materia de control interno.

1.4. Proyectos similares diseñados, analizados y/o puestos en práctica previamente

Para la implementación de un eficiente esquema de control interno en las organizaciones, existen algunas instituciones de carácter privado dedicadas a estudiar y definir mejores prácticas.

La Ley Sarbanes Oxley fue emitida en Estados Unidos, y regula las funciones financieras contables y de auditoría con mayor énfasis para empresas que cotizan en bolsa de valores. Esta Ley surgió por los escándalos financieros ocurridos en el año 2001 como ENRON y WorldCom. Actualmente todas las entidades que cotizan en Bolsa deben realizar una declaración del sistema de control interno según lo señalado en el formulario 10-K sección 404. Una de las metodologías más recomendables es COSO y puede ser aplicado de manera integral o parcial en las principales áreas de riesgo.

La Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés), es una institución no gubernamental independiente con una membresía de 165 organismos nacionales de normalización, quienes a través de expertos se reúnen para compartir conocimientos y como uno de sus principales pilares tiene la elaboración de normas técnicas internacionales que permita intercambios comerciales para una estandarización de procesos. La certificación que obtienen las compañías son de reconocimiento internacional, generando confianza entre las partes relacionadas, dependiendo del tipo de ISO obtenida.

La compañía Indra Sistemas S.A., según su página web (<https://www.indracompany.com/es>) es una empresa multinacional española ofrece servicios de consultoría sobre transporte, defensa, energía, y telecomunicaciones, ha

obtenido la certificación ISO 31000 – Gestión de riesgos, cuyo objetivo es el diseño, implementación, valoración y mejora procesos de la gestión del riesgo de la organización. - (Organización Internacional de Normalización ISO - 31000, 2018)

1.5. Conclusiones

- Las instituciones financieras ofertan servicios financieros apalancados en las tecnologías de la información, buscando brindar un concepto de “open banking” hacia sus clientes.
- La transformación digital con el uso del Big Data, no solo mejora los procesos internos, sino los expone a riesgos de fraude por causas internas o externas.
- La implementación de metodologías como ISO 31000:2018(es), para la gestión de riesgos, ha permitido a las organizaciones aplicar procedimientos de control para actuar frente a incidentes, incluso de las tecnologías de la información.
- La aplicación de metodologías de reconocido valor técnico como el Marco Integrado COSO, brinda un soporte de mitigación de exposiciones a los riesgos, en la transformación digital de la banca y permite la consecución de objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia.
- Los 5 componentes del Marco Integrado COSO, se describirá ampliamente en los siguientes capítulos para apalancar la mitigación de riesgos en el departamento de Prevención de Fraudes de “El Banco”.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Entorno macroeconómico y político

2.1.1. Análisis PESTEL

PESTEL es una herramienta que ayuda a analizar los entornos donde se desarrollan las organizaciones, por medio de 6 elementos como son: Político, Económicos, Socio-cultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales. (Barroeta, 2020)

2.1.1.1. Factor Político (oportunidad):

Debido a la crisis sanitaria ocasionada por el virus COVID-19, es más evidentes los costos de la exclusión financiera y las barreras para el uso de servicios y canales digitales. Por lo tanto, la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera de Ecuador ENIF está coordinando acciones enfocadas en (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2021):

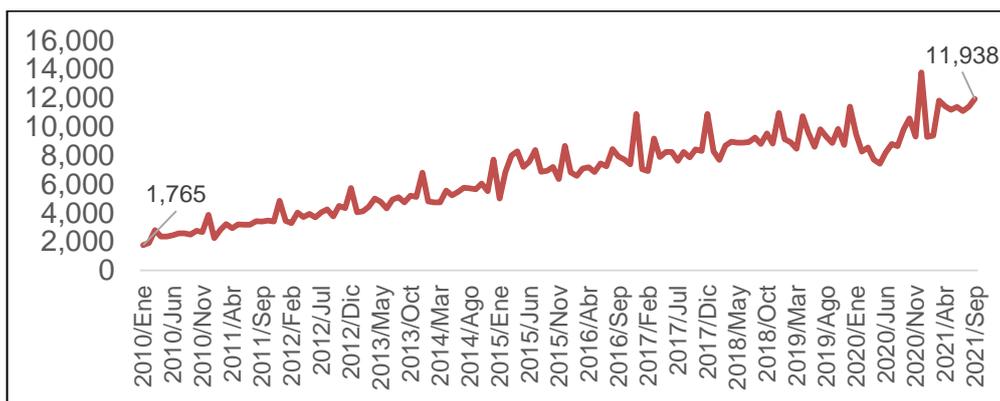
- Incremento al acceso de servicios financieros, medido por el acceso a cuentas bancarias. Se prevé un crecimiento del 51% en 2017 al 75% en el 2024.
- Expansión de los puntos de atención del sistema financiero, a través de agentes corresponsales (ejemplo: banco del barrio) o agregadores de pagos (ejemplo: KUSHKI).
- Incremento en la utilización de servicios financieros digitales, que actualmente corresponde a un 22%, se incremente y alcance al 60% de la población.

2.1.1.2. Factor Económico (oportunidad)

El Banco Central en agosto del 2021, suprimió costos a 27 servicios bancarios prestados por los Bancos Privados (Resolución No. 672-2021-F). Según Guillermo Avellán, Gerente General del Banco Central del Ecuador (BCE), la medida busca impulsar el uso de medios de pagos electrónicos, así como reducir el uso del efectivo por su alto costo para el país, ya que las especies monetarias son importadas desde Estados Unidos. (Banco Central del Ecuador, 2021).

En el Gráfico No. 2, se presenta un resumen de los pagos interbancarios (electrónicos) a través del BCE, entre cuentas de clientes de entidades financieras, pasando desde enero del año 2010 de US\$1765 millones a septiembre del 2021 a US\$11938 millones. (BCE, Sistema Nacional de Pagos , 2021).

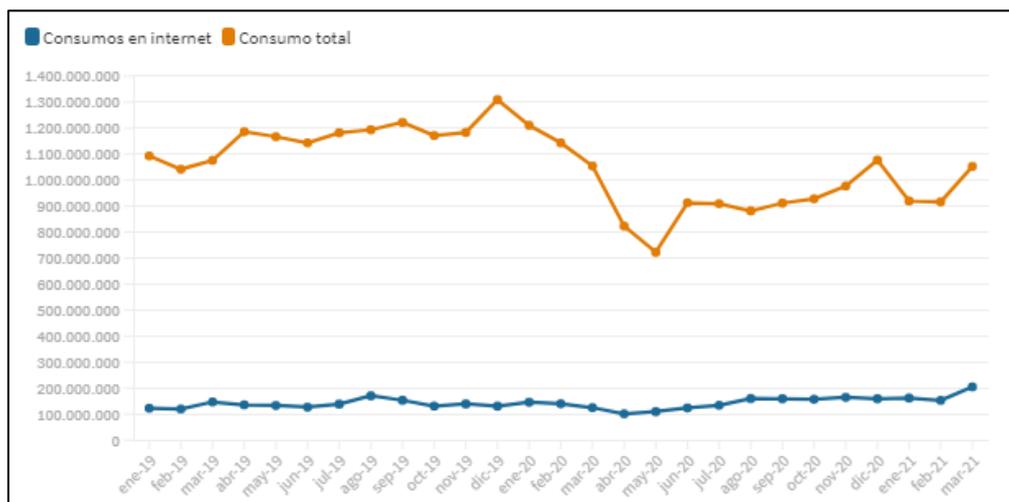
Gráfico No. 2: Sistema de Pagos Interbancarios en Monto (USD Millones)



Fuente: BCE: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/sistema-de-pagos-y-valores>

Elaborado por: Autor

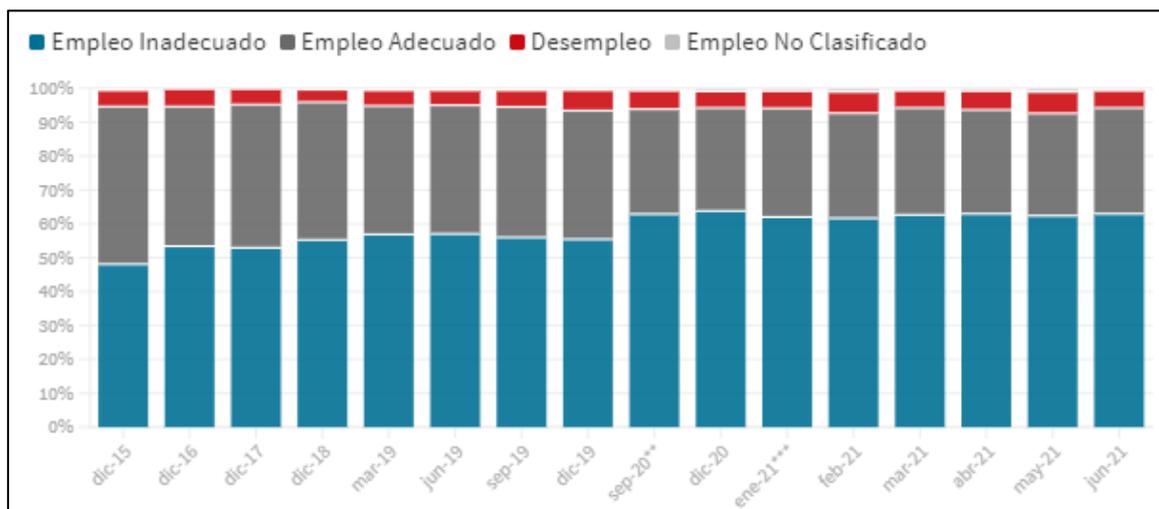
Los consumos digitales con tarjetas de créditos se han incrementado en el 26% para evitar contagios de Covid-19. De acuerdo a (Primicias , 2021), se gastaron US\$ 2890 millones con tarjetas de crédito. En el Gráfico No. 3, comparar la facturación total en línea naranja y los consumos por internet en línea azul, demuestra que existe una brecha de crecimiento entre tarjeta presente (TP) y tarjeta no presente (TNP).

Gráfico No. 3: Consumo con tarjeta de crédito

Fuente y elaborado por: Primicias

2.1.1.3. Factor Social (oportunidad)

En Ecuador, 532 mil personas estaban en desempleo a mayo del 2021, lo que representa el 6,3% de la Población Económicamente Activa (PEA). Los jóvenes entre las edades de 15 y 24 años, representan el 33.7% de desempleados, y en la siguiente escala se encuentran las edades de 25 y 34 años con el 31%. (Ekos, 2021). En el gráfico No. 4 según estadísticas del INEC, a junio del 2021 el empleo inadecuado representó el 63%, el empleo adecuado el 31% y el desempleo el 5%, estas estadísticas representan que el 32% de la población vive en Pobreza nacional, el 24% se concentra en zona Urbana y el 49% en zona rural.

Gráfico No. 4: Mercado laboral ecuatoriano

Fuente y elaborado por: Primicias:

<https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuatorianos-poblacion-condicion-vida-pobreza-estadistica/>

2.1.1.4. Factor Tecnológico (oportunidad)

(Asobanca, 2021) Señala que los servicios financieros más utilizados fueron canales digitales para transferencias internas e interbancarias, pagos de tarjetas de crédito y pagos de servicios. Por otro lado, se incrementaron 10,382 puntos de venta electrónico (POS) entre marzo -agosto 2020 en el Ecuador, como consecuencia de la necesidad de facilitar las ventas por parte de los comercios, pasando por ejemplo en Banco Pichincha de 600 mil usuarios a más de 1.100 mil usuarios digitales, situación similar fue experimentada por Banco Produbanco, donde las transferencias interbancarias fue el servicio más utilizado.

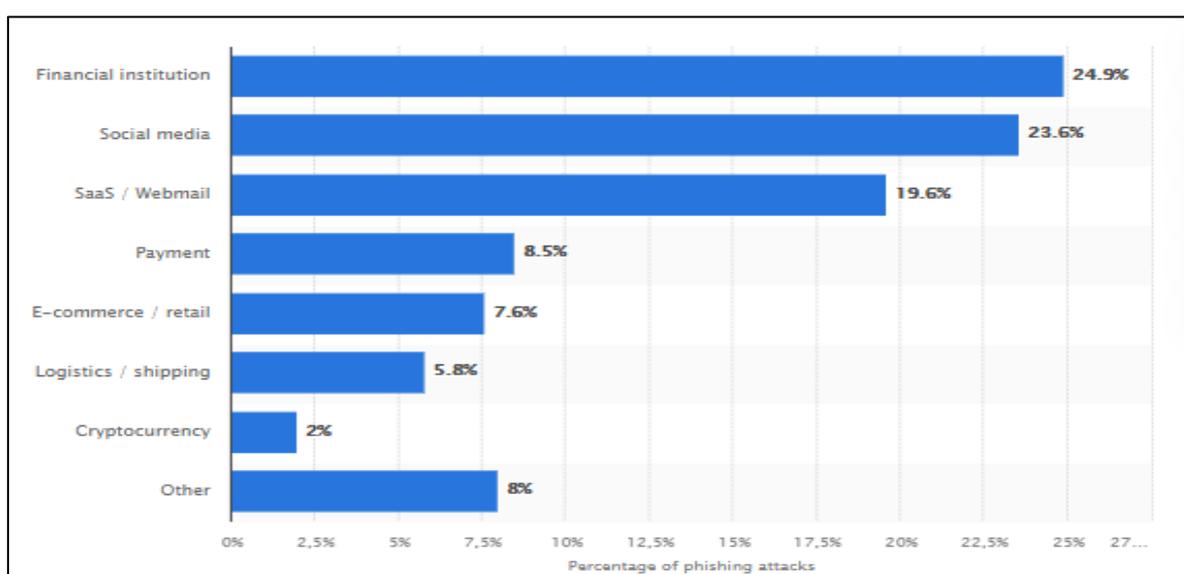
2.1.1.5. Factor Legal

La Superintendencia de Bancos a través de la normativa de riesgo operativo, dispone a las instituciones privadas mantener medidas de seguridad para el uso de canales digitales y tarjetas, en ese sentido, los bancos han establecidos procesos internos con apoyo de sistemas de tecnologías de la información especializados para aplicar las necesidades regulatorias. (Superintendencia de Bancos, 2018)

2.2. Análisis del sector:

De acuerdo al estudio realizado por (Lexis Nexis Informe Regional, 2021), señala que las entidades de servicio financiero presentan un costo por fraude de 4,78 veces el valor de la transacción reclamada; mientras que el costo por fraude de los comercios electrónicos es de 3,40 veces. Por otro lado, (Johnson, 2021) señala que los esquemas de fraudes electrónicos durante el primer trimestre del 2021 fueron dirigidas principalmente a instituciones financieras. En el gráfico No. 5, menciona que la industria financiera reflejó el 24,9% a nivel mundial, y a otras industrias como, a medios sociales de comunicación como Facebook con el 23,6%, software como servicio en la nube con el 19,6% y otras industrias de pago así como E-commerce y retail que representan el 8,5% y 7,6% respectivamente.

Gráfico No. 5: Industrias más afectadas por phishing – 1Q 2021



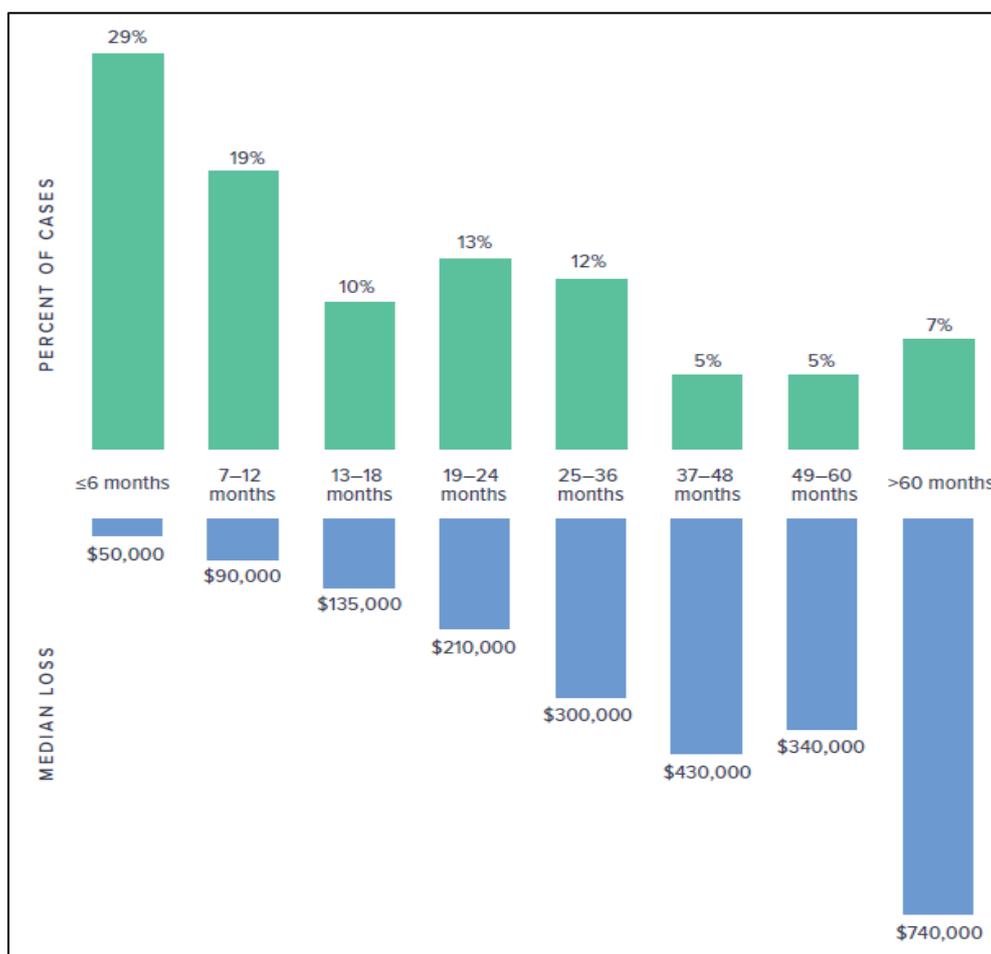
Fuente y elaborado por: Statista:

<https://www.statista.com/statistics/266161/websites-most-affected-by-phishing/>

Al focalizar los estudios no solo a fraude externo a clientes, sino a fraudes ocupacionales, según (ACFE, 2020) señala que los esquemas de fraudes internos más comunes son: i) Apropiación de activos; ii) Corrupción; y, iii) Fraude en estados financieros. Como se muestra en el Gráfico No. 6, la duración del fraude puede materializarse en periodos

menores a 6 meses con 29% de casos y pérdida estimada de US\$ 50mil, hasta alcanzar los 60 meses con el 7% de casos detectados con un pérdida estimada de US\$ 740mil.

Gráfico No. 6: Duración de un fraude



Fuente y elaborado por: ACFE, Duración de los esquemas de fraude, pag14.

2.3. Tamaño de la industria:

Según la (Asobanca, 2021), del análisis a las principales cuentas de los estados financieros de los bancos (Gráfico No. 7), se aprecia que en la variación anual, existe un crecimiento positivo, esto consolida la solvencia de los bancos y que el año 2020 permitió constituir provisiones para cubrir las pérdidas por los efectos de pandemia de

las industrias. Además, el crecimiento del Activo y Contingentes permite entender que se está reactivando el sector productivo del país.

Gráfico No. 7: Principales cuentas de bancos

Principales Cuentas ²						
	sep-20	dic-20	ago-21	sep-21	Variación Mensual	Variación Anual
Total Activos	45.370	48.458	49.174	49.947	1,6%	10,1%
Contingentes	13.086	13.228	15.088	14.868	-1,5%	13,6%
Total Pasivos	40.263	43.364	43.886	44.632	1,7%	10,9%
Patrimonio³	4.934	5.094	5.055	5.052	-	2,4%
Ingresos⁴	3.688	4.952	3.471	3.920	-	6,3%
Gastos⁵	3.514	4.719	3.238	3.657	-	4,1%
Utilidad Neta	174	233	233	263	-	51,1%

Fuente y elaborado por: Asobanca: Evolución de la banca septiembre 2021

Los “ingresos por servicios” con tarifas de cargo máximo y diferenciada, representan en los 6 Bancos analizados un porcentaje que va desde el 12.3% (El Banco) hasta el 26,5% (Banco Guayaquil), lo que implica que el cobro por estos servicios tiene un aporte a los ingresos de los Bancos y en algunos con mayor representatividad que otros. Ver detalle en el **Anexo 1**

Los canales digitales para el “El Banco” han tenido un crecimiento importante como parte de la Estrategia Organizacional y por efecto de la pandemia COVID-19, donde los clientes minimizaron la frecuencia de acudir presencialmente a las Agencias y buscaron disponer de las mismas funcionalidades por medio de canales alternos como la banca digital. En ese sentido, los usuarios digitales de “El Banco” tienen preferencia en el uso de banca móvil y los clientes han tenido un crecimiento del 30% (84mil usuarios 2019 – 120mil usuarios 2021) como se aprecia en el **Anexo 2**.

² Total bancos privados, en millones de USD

³ Incluye 15% participación empleados y el pago del impuesto a la renta

⁴ y ⁵ Las cuentas de ingresos, gastos y utilidades se acumulan por año, por lo que no se presenta la variación mensual de las mismas

Es decir, que los Bancos tienen oportunidades de ampliar sus mercados a través de la oferta de servicios digitales por medio de la variedad de pagos que puedan realizarse, lo que permitirá a las nuevas generaciones de clientes, determinen sus preferencias al momento de elegir una institución financiera, entre lo tradicional, actual y flexibilidad de adaptarse a entornos cambiantes y globales.

2.4. Análisis de la competencia - PORTER

Se utilizará la matriz de las cinco fuerzas de Porter, que nos permitirá conocer el nivel de la competencia dentro de la industria para desarrollar una estrategia de negocio; es decir, cuán atractiva es esta industria en cuanto a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen:

- i) Fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes; y,
- ii) Fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores.

En ese sentido, a continuación se muestra un resumen del análisis de las cinco fuerzas y sus principales aspectos, ampliamente descritos en el **Anexo 3**:

Cuadro No. 1: Análisis resumen de las Cinco Fuerzas de Porter

Variables		Interpretaciones	Fortaleza / Debilidad	
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Barrera de Entrada	Diferenciación de producto	Para el uso de canales digitales y medios de pago electrónicos (tarjetas), la diferenciación está en la aceptación de nuestras tarjetas local e internacionalmente, así como la funcionalidad de los canales digitales.	Fortaleza
		Identificación/lealtad de marca	El Banco hace algunos años atrás cambio sus colores organizacionales, pasando del azul al naranja. Con esta estrategia se busca que los clientes identifiquen la marca a nivel de canales presenciales y digitales.	Fortaleza
		Acceso canal de distribución	El Banco dispone de 75 agencias y +300 cajeros automáticos a nivel nacional.	Fortaleza
		Necesidades de capital	Para la constitución de un Banco, la necesidad de capital está definida el Código Orgánico Monetario y Financiero.	Fortaleza
		Acceso a nueva tecnología	Los Bancos son las industrias más tecnificada por la variedad de servicios, como POS, ATM, Tarjetas, Canales digitales, corresponsables no bancarios.	Fortaleza
		Regulación	Regulación de la Junta de Política y Regulación Monetarias y Financiera y de la Superintendencia de Bancos.	Fortaleza
	Costes de cambio de cliente	No existen costos para los clientes cuando desean cambiar de institución financiera. Existen costos de tarifa máxima y tarifa diferenciada, pero estos valores se encuentran regulados para cada institución financiera por resolución de la SB.	Debilidad	
	Barrera de Salida	Especialización de activos	Los Bancos tienen inversiones en tecnologías de manera importante lo que genera una barrera de salida significativa. Sus sistemas son especializados y desarrollados para cada institución financiera como el sistema contable y de administración de riesgos.	Debilidad
		Coste de salida	Alta inversión en activos fijos (oficinas), infraestructura tecnológica que no es de fácil realización a ser activos especializados. Además, existen procesos a seguir por causales de liquidación voluntaria descritos en el Código Orgánico Monetario y Financiero.	Debilidad
Restricciones sociales		Las instituciones financieras son entidades de interés público, debido a que captan recursos de terceras partes (clientes) y otorgan créditos a terceras partes (clientes), mantienen la atención de la sociedad.	Debilidad	
Rivalidad entre competidor	Número de competidores	En Ecuador existen 24 Bancos bajo el control de la Superintendencia de Bancos.	Debilidad	
	Crecimiento del sector	El crecimiento del sector es constante y su medición está a nivel de: i) total de activos, y ii) margen de rentabilidad entre los principales Bancos.	Fortaleza	

Variables		Interpretaciones	Fortaleza / Debilidad
	Variedad de competidores	Bajo control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), existen 484 Cooperativas de Ahorro y Crédito; 4 Mutualistas y 1 Caja Central.	Debilidad
Posición de fuerza de clientes	Nº compradores sobre el total	Según fuente del BCE, 75 de cada 100 ecuatorianos adultos tienen acceso a productos financieros (datos a septiembre 2020), si se compara con información al 2016.	Fortaleza
	Disponibilidad de sustitutos	Los sustitutos de las instituciones financieras, son las Fintech. En Ecuador aún no existe regulación que permita el ingreso de este tipo de empresas.	Fortaleza
	Costes de cambio para el comprador	No existen costos de cambio, pero los clientes buscan mayor variedad de servicios financieros a través del uso de canales digitales y medios de pagos electrónicos (tarjetas).	Debilidad
	Integración hacia atrás del comprador	No es posible la integración hacia atrás. El uso de medios de pagos y canales digitales se las realiza a través de empresas especializadas.	Fortaleza
	Integración hacia adelante en el sector	Los clientes empresas trabajan con los Bancos para mantener estrategias comerciales para aceptar los medios de pagos electrónicos y canales digitales en las transacciones que se realizan con clientes finales.	Fortaleza
	Poder de negociación	Los clientes no tienen poder de negociación frente a las instituciones financieras debido a que los precios por los servicios brindados están estandarizados por normativa. (Tasa activa, pasiva y tasas por servicio máximo y diferenciado).	Fortaleza
Posición de fuerza de proveedores	Compañías que ofertan servicios	Los Bancos trabajan con proveedores llamados Auxiliares del Sistema Financiero, bajo control de la Superintendencia de Bancos (SB) y proveedores críticos, que son empresas valoradas bajo ciertos parámetros determinados por la misma Superintendencia.	Debilidad
	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los suministradores	No existe sustitutos para los productos de los proveedores, pero los proveedores de los Bancos pueden ser reemplazados por otras empresas igualmente especializadas. Ejemplo: Transporte de valores (G4S, Prosegur, VASERUM) empresas procesadoras de tarjetas de crédito y débito (Credimatic, Medianet, Red Apoyo y Datafast), entre otras y pasarelas de pago (kushki, paymentez, placetopay).	Fortaleza
	Amenaza de integración adelante del suministrador	En Ecuador existen regulaciones muy estrictas para la constitución de un Banco o Cooperativa de Ahorro y Crédito, que limita a un proveedor de servicios especializados una integración hacia adelante.	Fortaleza
	Amenaza de integración hacia atrás en el sector	La especialización de los servicios brindados por los proveedores, puede generar algún nivel de integración hacia atrás de la cadena del servicio brindado por el proveedor.	Fortaleza
	Importancia del sector para el grupo de suministradores	Los proveedores están en constante evolución de los servicios brindados para apoyar a los Bancos en la eficiencia de los costos. En muchos casos el uso de la tecnología apalanca la eficiencia del servicio especializado.	Fortaleza
	Grado de confianza	Alta confianza y existen revisiones anuales de la calidad del servicios brindado al Banco.	Fortaleza

Variables		Interpretaciones	Fortaleza / Debilidad
Amenaza de nuevos productos sustitutos	Disponibilidad de sustitutos próximamente	En Ecuador al momento no existe legislación, ni propuestas de legislación para la creación de instituciones sustitutas a los Bancos como pueden ser la FINTECH o Bancos digitales (ejemplo: NUBANK, 100% digital en Brasil)	Fortaleza
	Costes de cambio para el usuario	La emisión de derivados financieros como son: emisión de obligaciones o emisión de titularizaciones, son entrada de productos sustitutos de financiamiento; pero al ser productos especializados y de aceptación para grandes corporaciones con calificación de riesgo aceptable, no permite que las pequeñas o micro empresas puedan acceder con facilidad.	Debilidad
	Rentabilidad y agresividad del producto del sustituto	Actualmente, los márgenes de rentabilidad de los Bancos no se enfocan principalmente en el margen financiero (colocación de créditos y captación de recursos), sino buscan incrementar ingresos por el uso de servicios financieros tarifados. Para "El Banco" los ingresos por servicios financieros tarifados representan el 12% en el mes de noviembre del 2021.	Debilidad
	Agresividad del marketing del producto	No existe un marketing agresivo. Los inversionistas conocen del mercado de valores, sus riesgos y conocer la regulación de los Bancos e incluso el grado de seguridad que ofrecen a través del COSEDE, que constituye un seguro a sus depósitos e inversiones.	Fortaleza

2.5. Análisis de la situación actual del mercado de la empresa/negocio.

2.5.1. Objetivo de la investigación

1. Analizar como maximizar eficiencias en los procesos operativos a través del uso de la metodología Marco Integrado COSO en el departamento de Prevención de Fraudes.
2. Analizar como minimizar pérdidas operativas por errores e irregularidades debido a falta de controles integrados aplicados a través del uso de la metodología Marco Integrado COSO en el departamento de Prevención de Fraudes.

2.5.2. Establecer la metodología

Para la recolección de datos a través de métodos cualitativos, según (Martinez, 2014), las entrevistas permiten obtener información pertinente, de acuerdo a una demanda de estudio y sugieren procedimientos prácticos sin descuidar la reflexión metodológica, y esta técnica de recolección de datos cualitativa parte de la formulación de los objetivos planteados en el literal 2.5.1.

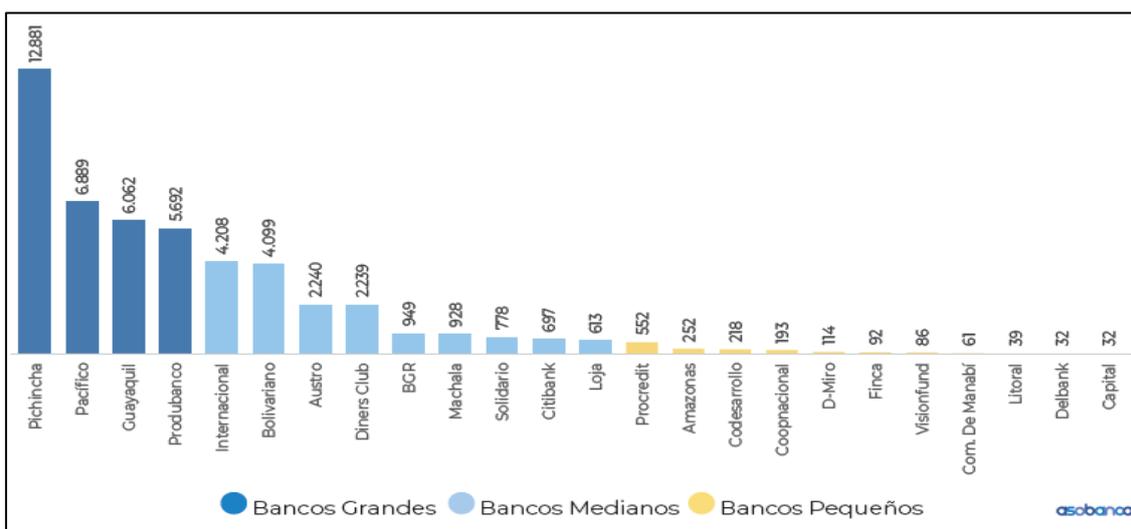
En ese contexto, el proceso de entrevista semiestructurada, de acuerdo a (Álvarez, 2011) emplea un cuestionario o guion donde todos los encuestados puedan atender de manera estructurada las preguntas, lo que permitirá determinar que la metodología Marco Integrado COSO, y su implementación apoyará a la gestión del área de Prevención de Fraude de "El Banco". La muestra aplicada para estudios cualitativos consideró el muestreo por conveniencia, donde se entrevistó a 4 profesionales de alto nivel técnico, con experiencia en más de 10 años en áreas de control interno y en la implementación de metodologías de reconocido valor técnico como COSO.

Con base en las encuestas realizadas y sus resultados alcanzados descritos ampliamente en el **Anexo 4**, se puede concluir que todos los profesionales coinciden que las metodologías de reconocido valor técnico como COSO apoyan a la organización a alcanzar los objetivos a través del establecimiento de controles integrados, buscando la eficiencia y eficacia operativa. En ese sentido, al continuar con procesos adicionales de entrevistas a más profesionales, el actual resultado alcanzado se mantendría con similar aporte al presente estudio.

2.5.3. Definir fuentes de información

En el informe de (Asobanca, 2021), “El Banco” está categorizado en el segmento de bancos medianos por el “Total de Activos” con una participación de mercado del 8,42% a septiembre del 2021 como se muestra en el Gráfico No. 8, donde se observa un total de 24 instituciones financieras bajo control de la Superintendencia de Bancos, y se puede apreciar que los 4 Bancos Grandes representan el 63.11%, 9 Bancos Medianos representan el 33.54%; y, 11 Bancos Pequeños representan el 3.35%.

Gráfico No. 8: Clasificación de bancos por “Total de Activos”



Fuente y elaborado por: Asobanca: Evolución de la banca septiembre 2021

Las pérdidas por riesgos operacionales, incluidos las pérdidas por riesgos de fraudes, de acuerdo a lo analizado en los estados financieros del grupo de Bancos Grandes y de 2 Bancos Medianos inmediatos clasificados según por su nivel de Activos (donde se incluye a “El Banco), representan en promedio el 2.63% del margen financiero (ingresos menos gastos financieros). Este análisis fue realizado considerando los estados financieros no auditados publicados por la Superintendencia de Bancos al 31 de octubre del 2021, como se aprecia en el **Anexo 5**.

De acuerdo al estudio de ACFE – Reporte para las Naciones 2020 (ACFE, 2020), las entidades que implementaron controles antifraude experimentaron pérdidas menores por fraude y su detección fue más rápida alcanzando una reducción de hasta el 50% del promedio de pérdidas. Los principales controles implementados son:

Cuadro No. 2: Controles implementados y reducción estimada de pérdidas

Control	Porcentaje de casos	Pérdidas con Controles	Pérdidas sin Controles	Porcentaje de reducción
Código de Conducta	81%	\$ 100,000	\$ 205,000	51%
Canal de Denuncia	64%	\$ 100,000	\$ 198,000	49%
Política Antifraude	56%	\$ 100,000	\$ 150,000	33%
Formación sobre Fraude	55%	\$ 100,000	\$ 160,000	38%

Fuente: ACFE - Reporte para las Naciones 2020.

Elaborado por: Autor

2.5.4. Diseñar cronograma de ejecución

Cuadro No. 3: Cronograma de entrevistas y análisis de resultados a Dic/21

Actividades	Diciembre 2021																				
	Semana 1							Semana 2							Semana 3						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Entrevista																					
Tabulación Entrevista																					
Encuestas																					
Tabulación Encuesta																					

Fuente y elaborador por: Autor

2.5.5. Resultado de entrevistas

El resultado de la investigación cualitativa, arroja como conclusión que la implementación del Marco Integrado COSO, apoya a “El Banco” en el cumplimiento de objetivos. En el **Anexo 4** se puede obtener los resultados con más detalle:

Cuadro No. 4: Resumen de entrevistas a profesionales

ENTREVISTADOS	Dr. Jorge Badillo	Ing. Patricio Ramón	Dr. Nelson Suarez	Ing. Fredi Gudiño	Conclusión Investigador
CARGO	Gerente de Auditoria, Riesgos y Cumplimiento - Empresa Minera Japonesa, Chilena	Socio PwC - Aseguramiento de Riesgos.	Auditor - Consultor independiente	Gerente de Control y Cumplimiento en Banco Pichincha	Sugerente de Prevención de Fraudes
EXPERIENCIA EN CONTROL INTERNO	+ 10 años	+ 10 años	+ 10 años	+ 10 años	+ 10 años
2. ¿Por qué considera que la Metodología COSO, siendo una metodología de reconocido valor técnico, generaría beneficios al departamento de Prevención de Fraude de “El Banco”?	<p>- Se enfoca en la triología:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos; 2. Riesgos; y, 3. Controles <p>- Macon COSO enfocado en Fraude, ayuda a disminuir errores e irregularidades.</p>	<p>- COSO es un modelo maduro y probado a nivel mundial. Incluso cuando se habla de control interno, se relaciona con esta metodología en diferentes organizaciones, sectores y países.</p>	<p>- La metodología COSO es una metodología probada y uno de sus principios es la mitigación de riesgos de fraude, por lo tanto, la implementación en el área de Prevención de Fraudes, apoyará a disminuir el nivel de riesgo del Fraude, en coordinación con otras áreas como Riesgos y Auditoria.</p>	<p>- COSO se acopla a los procesos organizacionales de acuerdo a la necesidad de cada empresa. Es muy variable.</p>	<p>- COSO es una metodología reconocida a nivel mundial y aporta valor al área de Prevención de Fraudes.</p>
3. ¿Cuáles fueron los puntos relevantes que generan la toma de decisión para la implementación de la metodología de control Interno COSO?	<p>- La implementación son por 2 aspectos claves: Convicción u Obligación.</p> <p>Convicción: Es implementar buenas prácticas</p> <p>Obligación: Es exigencia del organismo de control</p>	<p>Si existen pérdidas económicas por fraude o errores, al final del día, los puedes cuantificar y a través procesos controlados o monitoreados minimizando los impactos económicos, maximizando rentabilidad, por impacto directo de menores pérdidas.</p>	<p>Lo más importante es contar con el apoyo de la Administración, caso contrario no se podría tener futuro su implementación.</p>	<p>Los 3 riesgos más significativos son: i) Operativo; ii) Ética y Conducta; y iii) Cumplimiento regulatorio. La implementación de metodologías de control interno, permite a la Alta Gerencia conocer los resultados, su medición, y actuar.</p>	<p>La implementación de metodologías de reconocido valor técnico debe ser una convicción de buenas prácticas.</p>
4. ¿Cuál es el público de interés o stakeholders más importante para la implementación del Marco Integrado COSO?	<p>- Para las empresas de interés público como la Banca, uno de los principales stakeholders es el regulado; accionistas, clientes y sociedad.</p>	<p>- La Alta Dirección, y Directorio, debe contar con tomadores de decisiones de forma ágil.</p>	<p>- Los stakeholders más importantes son los accionistas y los administradores. Con base en las mejoras prácticas los clientes actuales, que no buscan acudir a las agencias físicas, como los millenials.</p>	<p>- Existen muchas partes interesadas dependiendo de la industria en la que te desarrollas. Los reguladores, los clientes y toda la sociedad.</p>	<p>Desde el regulador, accionistas, directivos, empleados y clientes son los principales beneficiarios de la implementación de buenas prácticas.</p>

ENTREVISTADOS	Dr. Jorge Badillo	Ing. Patricio Ramón	Dr. Nelson Suarez	Ing. Fredi Gudño	Conclusión Investigador
5. ¿Cuál es el aspecto más relevante que obtuvo la implementación de COSO?	Aporta tener más claridad de los controles (accountability). Buscar un equilibrio en los controles, no exagerar, ni ser laxos.	Permite a las áreas de riesgos tener claridad de la posible vulnerabilidad y los planes de acción a implementar.	Lo más relevante de la implementación de estas metodologías, es llegar a ser eficientes y efectivos en la operación. El resultado se vería reflejado en la última línea del Balance.	La implementación de metodologías, deben ser vistas desde un punto de vista de buenas prácticas, porque la Administración debe valorar cual es la necesidad de los organismos de control y que procesos definidos se deben manejar.	COSO apoya a las áreas a establecer controles integrales y beneficia a la organización para demostrar transparencia en procesos.
6. ¿Cuál es la barrera más relevante que se enfrenta durante la implementación de COSO?. Cambios en la organización, reestructuración de áreas, recursos tecnológicos.	Para una adecuada implementación se debe tener el respaldo del Directorio y Alta Gerencia, con el trabajo de un Sponsor que genere un grupo de trabajo (Comité), que lleva a la práctica el encargo de implementar un marco de control interno.	La otra cara de moneda es que la organización y la gente no crean en este tipo de proyectos. Lo hacemos por cumplimiento y no por convicción.	- Una de las barreras más relevantes, es la parte tecnológica y en una industria financiera la tecnología es clave.	Una de las principales barreras es el desconocimiento de las metodologías y de la forma de trabajar en el mundo.	La cultura organización y la falta de apoyo de la Alta Gerencia, son las barreras principales.
7. ¿Qué se debe hacer para que el Departamento de Prevención de Fraudes, mantenga un proceso de actualización permanente de la Metodología COSO?	La conformación de un Comité que brinde soporte al seguimiento de los procesos implementados, apoya a que la metodología no sea un impulso del momento, sino algo que se convierta en un proceso continuo.	- El componente 5 del monitoreo es clave y forme parte de una iniciativa organizacional, a pesar que un área como Prevención de Fraudes tome acciones y liderazgo, mucha información que se genere puede ser el input de acciones para otras áreas como Riesgos y Auditoría con miras a fortalecer sus planes de trabajo.	Es adecuado realizar un monitoreo/seguimiento a través de KPI's, para evidenciar lo que se ha implementado y como se sigue manteniendo en el tiempo.	La administración debe estar informada de los riesgos de conducta de la gente y no como un tema regulatorio sino como un esquema de agregar valor a los procesos y estrategias.	Para la continuidad de un programa del Marco Integrado COSO es necesario contar con el apoyo de la Alta Gerencia y establecer indicadores de gestión y seguimientos

Fuente y elaborado por: Autor

2.6. Mercado y Estrategias

La estrategia genérica que se desarrollará en la investigación de la implementación del Marco Integrado COSO, estará enfocado en el segmento de “El Banco” y analizará una ventaja competitiva de especialización hacia los clientes internos y externos.

2.6.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo, misión y

Visión

“El Banco” es una institución de carácter privado, enfocada a los créditos productivos para empresas en los diferentes sectores como son: Corporativo, Productivo y PYME, así como a créditos de consumos, vivienda y microcrédito. Los accionistas pertenecen a un grupo español de reconocida trayectoria en el país.

MISIÓN

Ser más, respondiendo con solidez, eficiencia y calidad las necesidades financieras de nuestros clientes.

VISIÓN

Ser el mejor Banco del Ecuador.

2.6.2. Estructura Organizacional existente

“El Banco”, dispone de una estructura organizacional funcional conformada en 5 niveles desde el Presidente Ejecutivo (N1), Vicepresidentes (N2), Gerentes (N3), Jefaturas y Coordinaciones (N4) y Analistas, Asistentes (N5).

2.6.3. Ventaja competitiva y estrategia de posicionamiento de existir.

Según la Metodología CAMEL, que analiza a las instituciones financieras, “El Banco” al cierre del año 2020 fue el segundo analizando los cinco parámetros fundamentales: Capital, Activos, Manejo corporativo, Ingresos, y Liquidez con un promedio de 3,68 puntos. En el gráfico No. 9, se aprecia un total de 8 bancos, que mantienen activos superiores a US\$1000 millones, que representan 88.9% de los activos del sistema de bancos.

Gráfico No. 9: Metodología CAMEL

ENTIDAD	FONDOS DISPONIBLES / OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	PATRIMONIO SOBRE ACTIVOS	ROA	ROE	Suma de CARTERA VENCIDA Y CONTAMINADA / CARTERA TOTAL	GASTO OPERATIVO /ACTIVO TOTAL	ACTIVO PRODUCTIVO / ACTIVO TOTAL	PROVISIONES / CARTERA VENCIDA	TASA DE CRECIMIENTO CARTERA	TASA DE CRECIMIENTO DEL PATRIMONIO	PUNTAJE FINAL
BOLIVARIANO	4	2	3	4	5	4	4	5	4	4	3,85
INTERNACIONAL	5	2	3	4	5	4	3	5	2	3	3,68
GUAYAQUIL	4	2	3	3	4	4	3	5	3	2	3,33
PACIFICO	5	3	2	2	4	4	1	4	3	3	3,25
AUSTRO	5	2	2	2	3	4	2	4	3	3	3,15
PRODUBANCO	5	2	2	2	3	4	3	3	3	1	2,95
PICHINCHA	5	2	2	2	3	3	1	5	1	2	2,75
DINERS	3	5	4	2	2	1	3	5	1	2	2,73

Fuente y autor: Ekos: Ranking financiero a Diciembre 2020

2.7. Conclusiones del capítulo

1. La implementación de metodologías de control interno como el Marco Integrado COSO, permiten a las organizaciones disponer de un esquema de control integral en sus procesos, para un adecuado cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de la medición de riesgos con la implementación de controles para la eficiencia y eficacia operativa.
2. La implementación de metodologías de control interno de reconocido valor técnico como el Marco Integrado COSO, ayudan a las organizaciones a la reducción de pérdidas que podrían alcanzar hasta un 50% de reducción de las pérdidas promedio, según el Reporte para las Naciones de ACFE del año 2020.
3. La implementación de la metodología Marco Integrado COSO en el área de Prevención de Fraudes de “El Banco”, apoyará a la identificación de riesgos de forma temprana y a la reducción de pérdidas operativas. Actualmente las pérdidas operativas representan el 5,67% del margen financiero.

3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR

3.1. Funcionamiento de las Estrategias de Mercadeo

La estrategia genérica de ventaja competitiva con especialización hacia clientes, y la metodología Marco Integrado COSO permitirá al departamento de Prevención de Fraudes, apoyar al Banco con la consecución de objetivos organizacionales enfocados en tres aspectos como (COSO, 2013):

- i) Objetivos operacionales: Permite el cumplimiento de objetivos de desempeño, financieros y operativos, y la mitigación de posibles pérdidas buscando la eficiencia y eficacia de las operaciones.
- ii) Objetivos de información: Permite el cumplimiento de fiabilidad, oportunidad, transparencia y otros aspectos del regulador u organismos de control así como las establecidas por políticas internas.
- iii) Objetivos de cumplimiento: Permite al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las está sujeto.

El departamento de Prevención de Fraudes dará cumplimiento a las normas de riesgo operativo relacionado con la identificación, mitigación y reducción de pérdidas en el uso de canales digitales (Superintendencia de Bancos, 2018).

Si bien el Marco Integrado COSO permitirá al Banco un aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos; sin embargo dichos objetivos se pueden ver afectados por las limitaciones inherentes de todo sistema de control interno, tales como los errores humanos o confabulación para eludir controles, las incertidumbres inherentes al criterio profesional y el potencial impacto de acontecimientos externos ajenos al control de la administración.

3.2. Funcionamiento de Estrategias de Distribución

Las instituciones financieras son las principales organizaciones a nivel mundial afectadas por incidentes de fraude (phishing), como se menciona en el Gráfico No. 5 el porcentaje fue del 24.9% en el primer trimestre del 2021.

Las pérdidas económicas que “El Banco” se ve afectado de manera anual se registran en la cuenta 4790 – Pérdidas Operacionales. Como se indica en el **Anexo 5**, el porcentaje que representan el 5.67% del margen financiero.

La implementación de la metodología de reconocido valor técnico Marco Integrado COSO, permitirá identificar, mitigar y reducir los riesgos y causas asociadas a las pérdidas monetarias referidas en el párrafo anterior. El objetivo es establecer una reducción gradual de pérdidas anual para que dichos valores puedan ser utilizados en mejoras a proyectos internos para potencializar el uso de los canales digitales. Como se menciona en el cuadro No. 4, la reducción de los fraudes por controles implementados puede alcanzar hasta un 51% menos de pérdidas.

3.3. Estrategias de precios

Para la implementación de la metodología Marco Integrado COSO enfocado a riesgos de fraude, se deberá trabajar en 5 iniciativas, que permita mitigar la exposición al Banco. Los proyectos tendrán un costo desde el tercer trimestre del año 2021 de US\$340 mil, y en los subsiguientes años el valor de US\$60mil.

“El Banco” debe considerar en los costos de las iniciativas del proyecto, la contratación de una consultoría externa que permita identificar la brecha de implementación para mantener una capacidad de gestión oportuna.

En el cuadro No. 5, se presentan las 5 iniciativas priorizados para la implantación de una metodología con base en el Marco Integrado COSO. Las iniciativas estarán enfocadas en:

1. Reforzar una estructura funcional del Departamento de Prevención de Fraude, para tener una adecuada capacidad operativa y de gestión frente a incidentes de fraude.
2. Implementar una Metodología de identificación de riesgos de fraude, en conjunto con el departamento de Riesgo Operativo para los canales transaccionales de “El Banco”.
3. Impulsar la implementación de una herramienta tecnológica en tiempo real para la prevención y detección del fraude.
4. Mantener los procesos de investigación para la determinación de acciones correctivas a los procesos del Banco, tanto operativos como tecnológicos.
5. Implementar un monitoreo al esquema de seguimiento de los riesgos de fraude por parte de Auditoría Interna. La evaluación permitirá ir valorando la madurez del modelo a implementar.

Cuadro No. 5: Proyectos de implementación en “El Banco”

Proyecto	Riesgos de Fraude	Descripción
Mejorar Gobierno de Riesgos de Fraude		Reforzar la estructura funcional del Departamento de Prevención de Fraudes.
Mejorar la identificación de riesgos en canales transaccionales		Implementar una metodología de identificación de riesgos de fraude en canales transaccionales
Mejorar las actividades de Prevención y Detección de riesgos de fraude		Impulsar la implementación de canales transaccionales en herramienta de Monitoreo en tiempo real
Mejorar las actividades de investigación y corrección de procesos internos		Mantener los procesos de investigación de fraude para elevar acciones correctivas a nivel de procesos o tecnológicos
Definir el proceso de revisión periódica del ciclo de implementación de riesgos de fraude.		Implementar un esquema de revisión independiente al Ciclo de Riesgos de Fraude definido con Auditoría Interna

En el **Anexo 6**, se aprecia el cronograma del proyecto hasta el año 2024 con costos anuales.

3.4. Estrategias de Promoción y Comunicación:

La estrategia de comunicación estará basada en 2 pilares de comunicación: el primer pilar será a través de campañas de concientización del uso seguro de los canales digitales, donde el usuario podrá conocer los métodos seguros y los riesgos asociados por su uso inadecuado; y el segundo pilar, estará enfocado en los servicios financieros (pagos y transferencias) que los clientes podrán realizar por medio del usos de canales digitales, buscando fortalecer el ahorro de tiempo significativo a un solo clic.

Con el enfoque de comunicación los clientes de “El Banco” dispone de un esquema de Prevención y Detección de Fraude, que busca mitigar incidentes de transacciones no reconocidas en los canales transaccionales; permitiendo incrementar la confianza en el usuario financiero, que se reflejará en la aceptación y mayor usabilidad.

Además, si “El Banco” puede desarrollar perfilamientos comportamentales de los clientes en el uso de los canales transaccionales, podrá mantener ventas cruzadas para los clientes de otros productos bancarios, con la única finalidad de afianzar la relación Cliente – Banco.

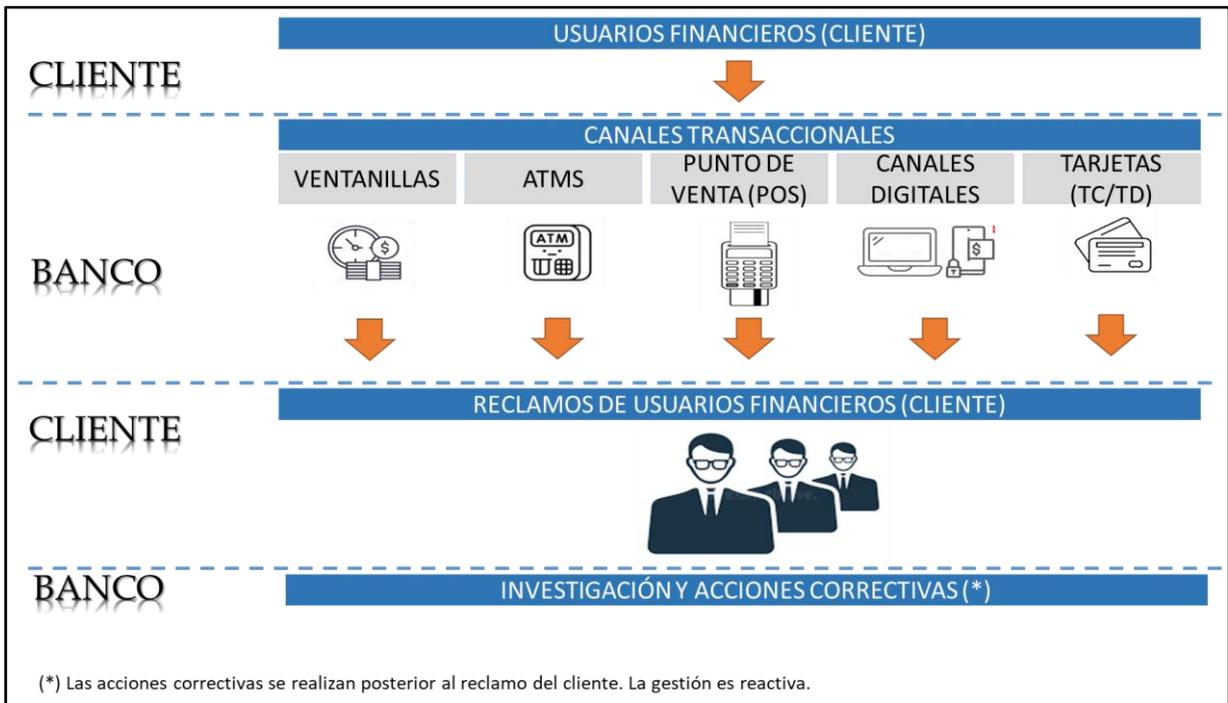
3.5. Funcionamiento de la estrategia operativa

De acuerdo a la Visión de “El Banco”, su gestión se apalanca en la eficiencia operativa y la gestión del Departamento de Prevención de Fraudes apalanca ese imperativo estratégico a través de la mitigación de pérdidas operativas por incidentes de Fraudes Internos y Externos.

3.5.1. Descripción del proceso:

El Departamento de Prevención de Fraudes a través de un equipo multidisciplinario gestiona los riesgos de fraude a los clientes a través de herramienta de monitoreo posterior a la ejecución de la transacción. En ese sentido la capacidad de prevención es limitada. En el gráfico No. 10, se aprecia el flujo actual del equipo de Prevención de Fraudes, iniciando desde el cliente, quien utiliza nuestros canales transaccionales y cuando se ven afectados por transacciones no autorizadas, presentan reclamo al Banco, y se realiza un proceso de investigación para determinar las acciones de mejora en los canales transaccionales, tanto a nivel de proceso como tecnológicos.

Gráfico No. 10: Flujo del proceso de Monitoreo en canales transaccionales



Fuente y elaborado por: Autor

3.5.2. Capacidad instalada:

El Departamento de Prevención de Fraude, mantiene una capacidad instalada limitada tanto en recursos humanos como en personal especializado en la gestión de riesgos de fraude externo tecnológicos.

La actual estructura se encuentra en el **Anexo 7**, y se puede apreciar que está conformada de un Jefe de Monitoreo y el Jefe de Fraude Interno e investigaciones. Las responsabilidades actuales, compiten con mantener una capacidad preventiva.

- Jefe de Monitoreo: Dispone de 6 profesionales enfocados al monitoreo y confirmación de transacciones inusuales que son generadas en los sistemas de monitoreo dispuestos para el efecto.
- Jefe de Fraude Interno e investigaciones: Dispone de 2 profesionales que basan su gestión en analizar el comportamiento de los colaboradores de acuerdo a sus funciones y acciones no transaccionales.

3.6. Situación financiera actual:

La situación actual de los riesgos, incluido lo riesgos de fraude, para el “El Banco”, le representa un porcentaje del 5,67% a octubre del 2021. En el **Anexo 9**, se aprecia en el Estado de Pérdidas y Ganancias, los valores de pérdidas operativas que se registran anualmente, incluso que para el año 2021, dichos valores se incrementaron un 67% (variación año 2020 y 2021 de la cuenta 47 – Otros gastos y pérdidas).

Los principales indicadores que permite ir valorando el impacto de los otros gastos y pérdidas para “El Banco”, es a través de los siguientes indicadores:

Cuadro No. 6: Indicadores de seguimiento en “El Banco”

Indicadores	Años				
	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Neta / Ingresos	17%	17%	17%	9%	14%
Otros gastos y pérdidas / Utilidad Neta	15%	12%	9%	21%	23%
Otros gastos y pérdidas / Ingresos por servicios	21%	19%	14%	21%	32%

Fuente: Estados financieros de “El Banco”

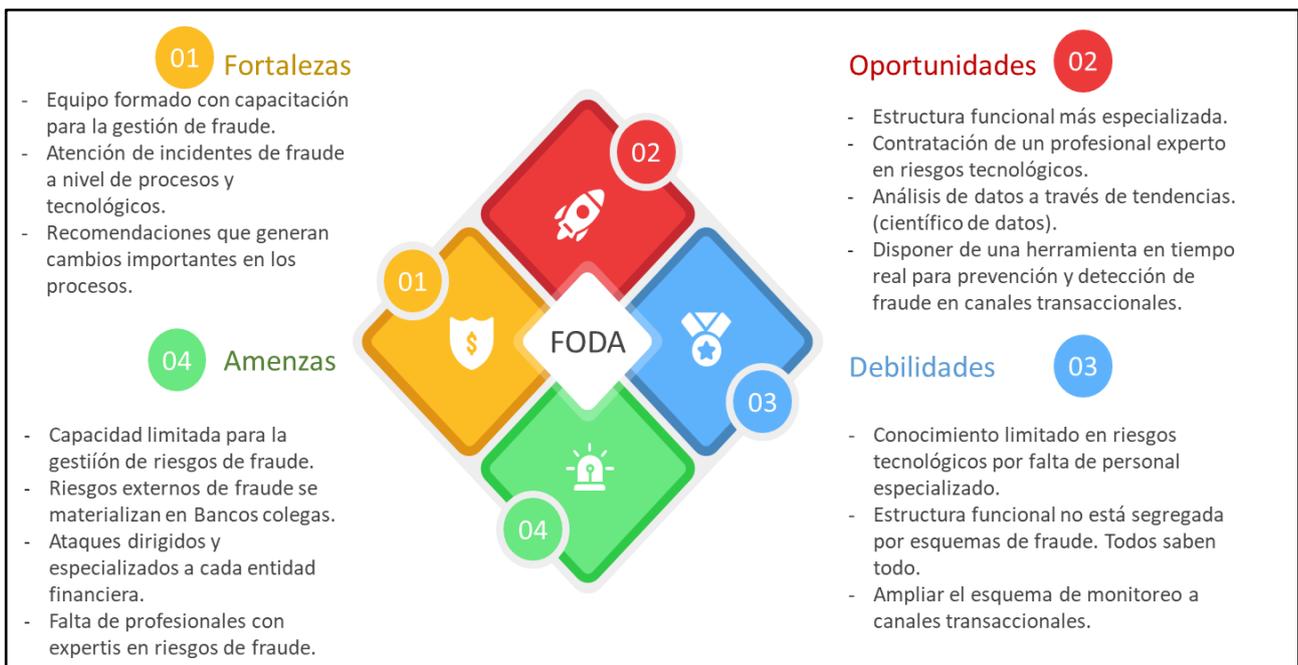
Elaborado por: Autor

3.7. Análisis FODA:

El Departamento de Prevención, fue creado en el año 2012 y principalmente para atender casos de investigación de fraude, pero las nuevas tendencias de fraude que “El Banco” se enfrenta, incluso las modalidades de cyberfraude, que consiste en ataques a través del uso de las tecnologías de información, se ha visto necesario evaluar la necesidad de participar en los proyectos del Banco para agregar valor en la identificación y mitigación de riesgos.

En el gráfico No 11, se aprecia un análisis FODA del área de Prevención de Fraudes actual, donde se observa sus Fortalezas en la gestión de fraudes, sus Oportunidades de mejora para mantener una capacidad ampliada de gestión, las Amenazas expuestas por los riesgos externos y las Debilidades que permitirán potenciar al área en la gestión de identificación, mitigación y respuesta al riesgo de fraude.

Gráfico No. 11: Análisis FODA a Prevención de Fraude



Fuente y elaborado por: Autor

3.8. Definición de la estrategia planteada para el mejoramiento de alto impacto

La estrategia para el mejoramiento de alto impacto es la implementación del Marco Integrado COSO enfocado en riesgos de fraude, que de acuerdo al presente estudio, se clasificarán de la siguiente manera:

1. Gobierno de Riesgo de Fraude
2. Identificación de Riesgos de Fraude
3. Actividades de Prevención y Detección de Fraude
4. Acciones de investigación y corrección
5. Monitoreo del ciclo de Riesgo de Fraude

La estrategia propuesta permitirá al Departamento de Prevención de Fraudes, ampliar, mejorar y gestionar los riesgos de fraude de forma preventiva y detectiva a través de la implementación de matrices de riesgos y evaluaciones al esquema propuesto por parte de Auditoría Interna, a fin de realizar los ajustes necesarios a la metodología propuesta.

3.9. Conclusiones del Capítulo

1. La implementación de la metodología del Marco Integrado COSO enfocado a riesgos de fraude, permitirá a “El Banco” un adecuado cumplimiento de los objetivos operacionales, de información y cumplimiento ante reguladores.
2. La actual capacidad de gestión del departamento de Prevención de Fraudes, se ve limitada por una estructura funcional no especializada y la falta de un profesional experto en riesgos de fraudes tecnológicos.
3. El proyecto propuesto está focalizado en mejorar la capacidad del departamento de Prevención de Fraudes en la identificación, mitigación y respuesta a los riesgos de fraude a través de la implementación de varias iniciativas con presupuesto para la implantación.
4. La estrategia planteada para el mejoramiento de alto impacto se enfocará en 5 componentes del Marco Integrado de COSO, pero con especialización a riesgos de fraude como:
 - a. Gobierno de Riesgo de Fraude
 - b. Identificación de Riesgos de Fraude
 - c. Actividades de Prevención y Detección de Fraude
 - d. Acciones de investigación y corrección
 - e. Monitoreo del ciclo de Riesgo de Fraude.

4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA PLANTEADO

4.1. Supuestos a considerar para la elaboración de la propuesta

Los supuestos considerados se basan en el modelo del Marco Integrado COSO, que analiza a "El Banco" con base en los 5 componentes y son:

- a. Ambiente de Control
- b. Evaluación del Riesgo
- c. Actividades de Control
- d. Información y Comunicación
- e. Monitoreo

Los 5 componentes del Marco Integrado COSO, relacionado con los riesgos de fraude se los puede analizar de la siguiente manera (Política de Prevención de Fraudes "El Banco", 2021):

1. **Gobierno de Riesgo de Fraude:** La estructura de gobierno, incluye un programa de gestión del riesgo de fraude, políticas por escrito que transmitan las expectativas de la Junta Directiva y la alta dirección respecto de la gestión del riesgo de fraude.
2. **Identificación de Riesgos de Fraude:** La exposición al riesgo de fraude debe ser evaluada periódicamente por el Banco, para identificar posibles esquemas y eventos específicos que se necesite mitigar
3. **Actividades de Prevención y Detección de Fraude:** Las técnicas de prevención buscan evitar posibles eventos claves de riesgo de fraude e impactos en el Banco. Mientras que las técnicas de detección deben ser establecidas para

descubrir eventos de fraude cuando las medidas preventivas fallen o los riesgos no mitigados se materialicen.

4. **Acciones de investigación y corrección:** Un proceso de reporte debería estar implementado para solicitar datos sobre potenciales fraudes, así como un enfoque coordinado de investigaciones y acciones correctivas debe ser utilizado para ayudar a asegurar que el potencial fraude es afrontado de manera apropiada y oportuna.

5. **Monitoreo del ciclo de Riesgo de Fraude:** La evaluación periódica al sistema de control de los riesgos de fraude, permitirá al Banco realizar los ajustes metodológicos necesarios para mantener indicadores de gestión eficientes.

Cada componente evaluado permitirá conocer el grado de madures de la organización para la gestión de riesgos de fraude y las acciones de mejora que deberá implementar para que existe un ciclo continuo de mejora. Este ciclo de mejora debe ser evaluado de forma permanente lo que permitirá tener acciones correctivas al modelo planteado.

En el gráfico No. 12 se puede apreciar la comparación del Marco Integrado COSO, enfocado en los riesgos de fraude, lo que permitirá a “El Banco” evaluar la eficiencia en la gestión de los riesgos internos y externos.

Gráfico No. 12: Marco COSO enfocado en Riesgos de Fraude



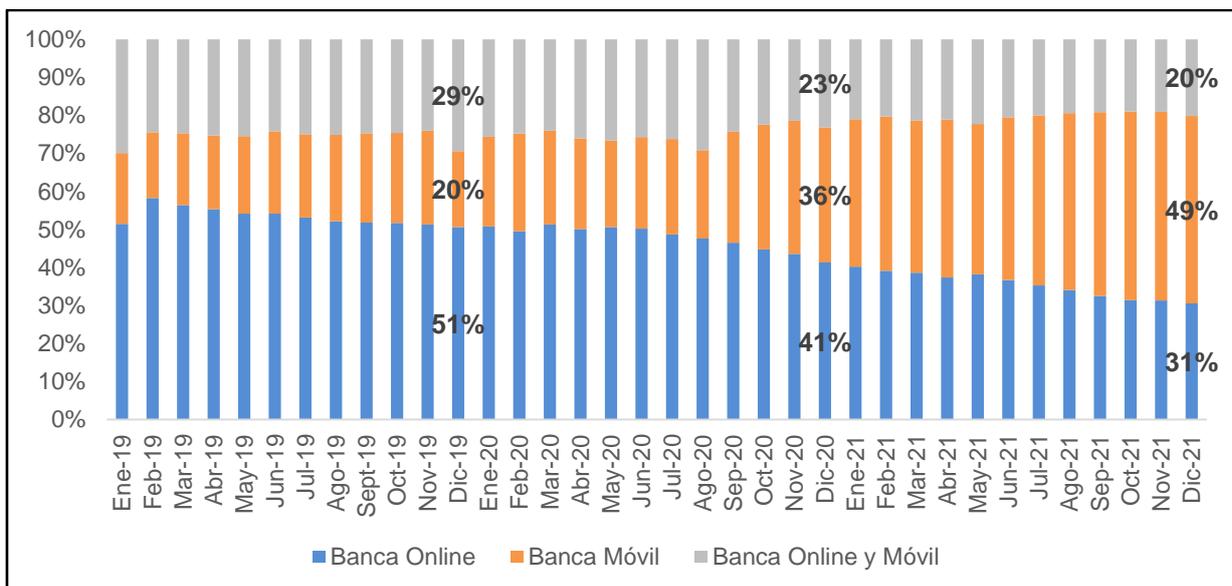
Fuente y elaborado por: Autor

4.2. Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta

“El Banco” para el año 2022 tiene un objetivo de crecimiento de 25% a través del uso de los diferentes canales transaccionales, al cierre del año 2021, las cifras señalan que los clientes tienen una preferencia por el uso de canales transaccionales digitales.

Según el gráfico No. 13, se aprecia al cierre del año 2021, el uso de los canales digitales, en Banca móvil con el 49%, Banca Online (web) con el 31% y una combinación de estos (móvil y online) de forma indistinta con el 20%. Estas cifras han ido cambiando desde el año 2019 donde la composición por el uso del canal digital lo lideraba Banca Online (Web) con el 51%. La variación porcentual es significativa, permitiendo entender las nuevas tendencias de los clientes de “El Banco”.

Gráfico No. 13: Porcentaje de uso de canales digitales en “El Banco”



Fuente y elaborado por: Autor

4.3. Diseño y desarrollo de la mejora con investigación de mercado

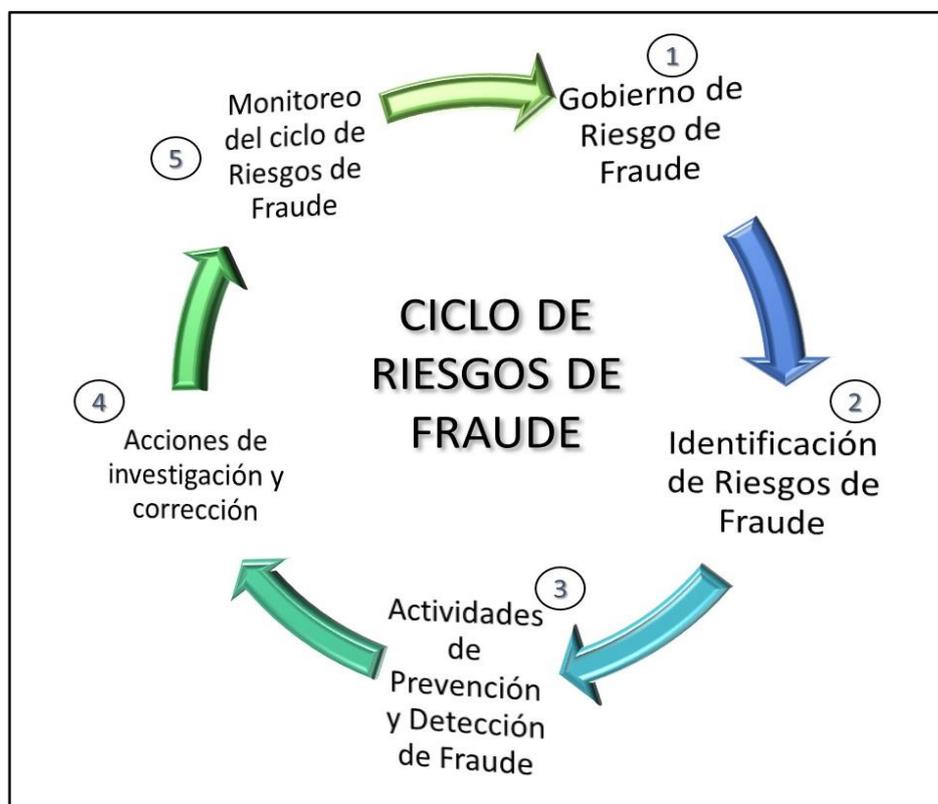
Se realizó una encuesta a través de los responsables de los departamentos de Prevención de Fraude de los 5 bancos más grandes del país (Banco Pichincha, Banco Guayaquil, Banco Produbanco, Banco Bolivariano y Banco Pacífico). La encuesta buscó determinar si los Bancos mantienen implementadas metodologías para la prevención de los riesgos de fraude.

La encuesta con sus resultados se encuentra ampliamente descrita en el **Anexo 7**, y sus resultados mencionan que el 60% (3 de 5) Bancos no disponen de una metodología para la gestión de fraude; y el 40% (2 de 5) Bancos apalancan su gestión con la normativa de riesgo operativo emitida por la Superintendencia de Bancos.

4.4. Procedimientos operativos estandarizados con las mejoras (SOP)

Implementado el ciclo continuo de mejora para la identificación, mitigación y respuesta a los riesgos de fraude, el área de Prevención de Fraudes de “El Banco” dará soporte de primera línea a las áreas responsables de implementar mejoras a los productos o servicios bancarios en el uso de canales transaccionales, estandarizando los procesos operativos para la prevención de riesgos y ofrecer productos con altos estándares de seguridad.

El gráfico No. 14, permite comprender la relación del ciclo de monitoreo de los riesgos de fraude, basando en el ciclo de mejor continua con los 5 componentes de Riesgos de Fraude.

Gráfico No. 14: Ciclo de Riesgos de Fraude

Fuente y elaborado por: Autor

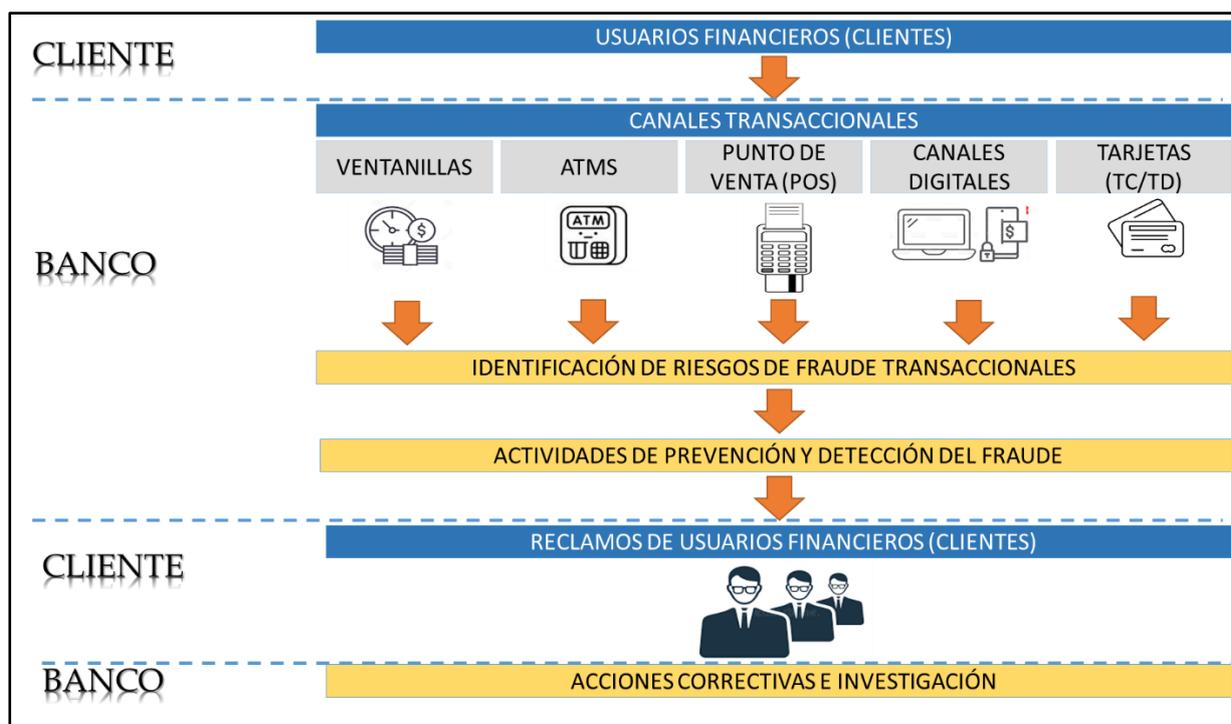
4.5. Flujo de procesos con las mejoras realizadas

El proceso actual del Banco, permite ofrecer a los clientes accesos a sus diferentes canales transaccionales como: ventanillas, atms, puntos de venta (POS), canales digitales (web, móvil y empresas); y, tarjetas (crédito y débito). En el gráfico No. 10, se describía el proceso actual en el uso de canales transaccionales, donde los usuarios financieros son los principales beneficiarios, y cuando se presentan incidentes de fraude por transacciones no reconocidas, los clientes presentan reclamos al Banco y si no son satisfactorias las respuestas, lo elevan al organismo de control. Estos reclamos en un alto porcentaje son favorables al usuario, bajo la consideración que el Banco debió salvaguardar sus recursos.

En el gráfico No.15, se puede apreciar la mejora que se enfoca en 2 aspectos principales: 1) identificación de riesgos de fraudes transaccionales; y, 2) definición de

las actividades de Prevención y Detección del Fraude. Con esta propuesta, y sobre la metodología Marco Integrado COSO, “El Banco” tendrá una seguridad razonable que los usuarios financieros estarán menos expuestos ante amenazas externas.

Gráfico No. 15: Propuesta al Proceso actual en el uso de Canales Transaccionales



Fuente y elaborado por: Autor

En el cuadro No. 7, se demuestra de forma comparativa la mejora del esquema de monitoreo de la situación actual y la situación propuesta. La principal variación se puede identificar en las actividades de “Identificación de riesgos preventivos”, donde la situación propuesta permitirá identificar riesgos transaccionales de los clientes cuando estén usando los principales canales transaccionales que “El Banco” ofrece; es decir, realizar un monitoreo de todas las transacciones en tiempo real, previo al débito en la cuenta del cliente. Por lo tanto, esta mejora permitirá de manera significativa reducir los impactos de fraudes, al gestionar sus entornos digitales y comportamentales transaccionales sobre una base histórica de cada cliente, lo que reducirá las actividades de “Revisión y Análisis” en procesos operativos.

Cuadro No. 7: Cuadro comparativo del esquema de Prevención de Fraude

Actividades	Situación Actual	Situación Propuesta
Clientes en canales transaccionales	Usuarios	Usuarios
Canales transaccionales	Ventanillas, ATMs, POS, Canales Digitales, Tarjetas	Ventanillas, ATMs, POS, Canales Digitales, Tarjetas
Identificación de Riesgos Preventivos		Monitoreo en tiempo real de riesgos
Transacción aprobada	Débito de la cuenta	Débito de la cuenta
Identificación de Riesgos Detectivos	Monitoreo posterior a la aprobación	Monitoreo posterior a la aprobación
Transacción no reconocida	Reclamo del cliente	Reclamo del cliente
Revisión y análisis	Investigación y acciones correctivas	Investigación y acciones correctivas

Fuente y elaborado por: Autor

4.6. Simulación incluida la mejora específica

La propuesta de mejora para la prevención de riesgos de fraudes, proyectado a los años 2022, 2023 y 2024 generaría una reducción de pérdidas operativas por US\$ 397mil, US\$ 727mil y US\$704mil respectivamente. Es decir, el proyecto genera una mejora en la gestión operativa del Banco en porcentajes del 15% con relación a los ingresos por servicios tarifados (con cargo máximo y cargo diferenciado).

En el cuadro No. 8, se aprecia la conformación de las cuentas de ingresos por servicios y las pérdidas operativas del Banco, con base histórica desde el año 2017 al 2021 y proyección de estas cuentas para los años 2022 al 2024. Para los años proyectados, se puede observar que con la implementación del proyecto, el indicador que compara

las pérdidas y los ingresos por servicios en un escenario sin proyecto, es del 17% y 18%; mientras que en escenario con la implementación del proyecto, el indicador se reduce al 15%.

Cuadro No. 8: Reducción de pérdidas con la implementación del Proyecto

COSTO DEL FRAUDE SIN IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO							PROYECCIÓN			
Expresado en miles de US\$										
Cuenta	Concepto	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
5406	Servicios financieros con cargo máximo	18,708	19,059	19,034	18,243	19,328	18,790	18,940	18,795	
5407	Servicios financieros con cargo diferenciado	11,293	12,038	12,719	9,855	11,372	11,860	11,909	11,466	
4790	Pérdidas operativas (A)	5,979	5,855	4,385	5,730	9,077	5,139	5,412	5,537	
Indicador		20%	19%	14%	20%	30%	17%	18%	18%	
COSTO DEL FRAUDE CON IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO							PROYECCIÓN EN ESCENARIO IMPLEMENTADO			
Expresado en miles de US\$										
Cuenta	Concepto	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
5406	Servicios financieros con cargo máximo	18,708	19,059	19,034	18,243	19,328	18,790	18,940	18,795	
5407	Servicios financieros con cargo diferenciado	11,293	12,038	12,719	9,855	11,372	11,860	11,909	11,466	
4790	Pérdidas operativas (B)	5,979	5,855	4,385	5,730	9,077	4,741	4,685	4,833	
Indicador		20%	19%	14%	20%	30%	15%	15%	16%	
Ahorro		(A) - (B)					397	727	704	

Fuente y elaborado por: Autor

Con esta simulación y comparando la disminución de la pérdida, el proyecto es viable con una inversión de US\$340mil, de acuerdo a lo propuesto en el **Anexo 6**. Es decir, en el cuadro No. 9, comparando la proyección de pérdidas con y sin el proyecto, tenemos un resultado favorable para “El Banco”, lo que conlleva a que la implantación es recomendable para apoyar a la estrategia del Banco a través del imperativo de eficiencia.

Cuadro No. 9: Flujo del Proyecto

FLUJO DEL PROYECTO		PROYECCIÓN			
Expresado en miles de US\$					
Cuenta	Concepto	2021	2022	2023	2024
			4790 Pérdidas operativas	5,139	5,412
TOTAL GASTOS SIN PROYECTO			5,139	5,412	5,537
4790 Pérdidas operativas			4,741	4,685	4,833
	Costo del Proyecto	- 340.00	60	60	60
TOTAL GASTOS CON PROYECTO		- 340	4,801	4,745	4,893
AHORRO NETO		- 340	337	667	644

Fuente y elaborado por: Autor

En el **Anexo 9**, se detalla el análisis y los criterios utilizados para evaluar la factibilidad de implantación del proyecto.

4.7. Indicadores del nuevo desempeño.

Con la aplicación del modelo Marco Integrado COSO enfocado a riesgos de fraude, “El Banco” podrá mantener unos adecuados indicadores de medición de los resultados alcanzados. Es así que los gastos por pérdidas comparadas con los ingresos por servicio al 2021, relejan un 32%; mientras que la proyección al año 2022 se estima en un 17%. Es decir, que el Banco ha mejorado sustancialmente su capacidad de gestionar los riesgos de fraude. En el cuadro No. 10 se aprecian las variaciones de los principales indicadores, y su efecto es hacia la baja de maneja significativa.

Cuadro No. 10: Indicadores de gestión de pérdidas operativas

Indicadores	Años					Proyectado 2022	
	2017	2018	2019	2020	2021		
Utilidad Neta / Ingresos	17%	17%	17%	9%	14%	13%	↔
Otros gastos y pérdidas / Utilidad Neta	15%	12%	9%	21%	23%	12%	↓
Otros gastos y pérdidas / Ingresos por servicios	21%	19%	14%	21%	32%	17%	↓

Fuente y elaborado por: Autor

4.8. Análisis Financieros para entender la situación con la ejecución del proyecto

Para la simulación de los estados financieros para el año 2022, se consideró la variación anual histórica de los años 2017 al 2021. Una vez obtenida esta variación, se obtuvo un promedio de los años y se aplicó como tasa de crecimiento con cifras del año 2021. Este resultado fue aplicado al Balance General y Pérdidas y Ganancias. En el **Anexo 10**, se aprecia la simulación de las cifras para el año 2022.

Además, el proyecto mejora los indicadores del Banco como se observa en el Cuadro No. 10 - Indicadores de gestión de pérdidas operativas, y los principales indicadores de viabilidad de los proyectos nos arrojó en el VAN un valor de retorno de US\$1 millón a una tasa interna de retorno (TIR) del 124% como se describe en el **Anexo 9**.

4.9. Conclusiones del capítulo: Análisis del impacto de la mejora

1. La implementación de las 5 iniciativas para la identificación de los riesgos de fraude permitirá al Banco elevar la capacidad de respuesta para la mitigación, así como las capacidades del departamento de Prevención serán más oportunas.
2. La segregación de funciones del área de Monitoreo, buscando su especialización, permitirá no competir con la gestión de incidentes, generando mejores tiempos de respuesta y acciones de mitigación.
3. La implementación de los 5 componentes de los riesgos de Fraude, apoyará en la mejora de los procesos en canales transaccionales y permitirá tener un grado de seguridad mayor para los usuarios financieros.
4. En el Ecuador, este tipo de metodologías no están implementadas en los principales Bancos de sistema financiero del país, y su implementación generaría una ventaja competitiva significativa que deberá ser comunicada de forma adecuada a los usuarios financieros.
5. El proyecto de alto impacto, arrojó como resultado una viabilidad a través del indicador del VAN en más US\$1 millón; mientras que la tasa de retorno de la inversión fue de 124%, lo que significa que el proyecto con la inversión propuesta, mejora las capacidades del Banco para la Prevención y Detección del Fraude.

5. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación ha permitido identificar que es importante que las organizaciones, independientemente de su actividad económica, implementen esquemas de seguimiento y controles internos que fortalezcan el nivel de cumplimiento de los objetivos organizacionales para con los accionistas, administradores, clientes e incluso con los reguladores.

Una adecuada metodología de reconocido valor técnico como es el Marco Integrado COSO, emitido por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) por sus siglas en inglés. Este marco de referencia ha sido implementado en varias organizaciones a nivel mundial. La implementación de un esquema de control interno oportuno, efectivo y eficiente ha permitido a las organizaciones reducir las pérdidas hasta un 51%. Estos indicadores son adecuados, cuando las organizaciones las implementan por convicción de disponer mejores prácticas en sus procesos internos o regulación como es el sistema financiero ecuatoriano.

Por lo tanto, la implementación del modelo COSO en el departamento de Prevención de Fraudes de una institución financiera como “El Banco”, permitirá identificar, controlar y responder frente a los riesgos internos y externos de forma técnica y con mejoras constantes reduciendo de forma anual hasta US\$700 mil. Para ello es primordial realizar un monitoreo de los 5 pilares para la gestión del riesgo de fraude que son: i) Gobierno del riesgo de fraude; ii) Identificación de riesgos de fraude; iii) Diseñar actividades de prevención y detección del fraude; iv) Acciones de investigación y corrección; y, v) Monitoreo del ciclo de riesgo de fraude.

En ese sentido, los accionistas, inversionistas, la administración, y demás partes interesadas como el público, valoran el carácter de “El Banco” con su compromiso ético, cuando implemente esquemas de control interno relevantes y que deben ser adecuadamente comunicados.

En términos concluyentes, es importante resaltar que el marco COSO, apoyan a las organizaciones a establecer estructuras de control internas sólidas que permitirán trabajar con la Administración para el cumplimiento de objetivos operativos, financieros y de cumplimiento. No son infalibles, porque son ejecutados por personas, pero son una oportunidad de fortalecer la cultura organizacional y con una declaración de “cero tolerancia al fraude”, los colaboradores comprenderán que el seguimiento adecuado a los procedimientos no es una opción; sino definiciones intrínsecas en cada cargo de la organización y que su incumplimiento tendrán repercusiones significativas.

Los beneficios de una implementación de metodología de control interno, brindan a “El Banco”, capacidad de maniobra para adaptarse a los mercados cambiantes que empujan a que las organizaciones con mejor capacidad de reacción, crezcan en cuota de mercado.

6. REFERENCIAS

- ACFE. (2020). *Reporte para las Naciones*. EE. UU.: Association of Certified Fraud Examiners, Inc.
- Álvarez, C. A. (1 de 12 de 2011). Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa . *Guía didáctica*. Colombia: UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA.
- Asobanca. (19 de 10 de 2021). *Boletín Macroeconómico Octubre 2021*. Quito - Ecuador: Asobanca. Obtenido de <https://asobanca.org.ec/boletin-macroeconomico/>: <https://asobanca.org.ec/boletin-macroeconomico/>
- Asobanca. (2021). *Evolución de la banca*. Quito: Asobanca.
- Asobanca. (1 de 11 de 2021). <https://asobanca.org.ec/>. Obtenido de <https://asobanca.org.ec/>: <https://asobanca.org.ec/innovacion-y-tecnologia/las-transferencias-bancarias-facilitan-el-dia-a-dia-de-pequenos-negocios/>
- Asobancaria . (2019). *Gestión de riesgos en el marco de la era*. Bogotá: Asobancaria .
- Banco Central del Ecuador. (5 de Agosto de 2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1441-recibir-dinero-mediante-transferencias-electronicas-ya-no-tendra-coste>
- Banco Central del Ecuador. (31 de marzo de 2021). *LA PANDEMIA INCIDIÓ EN EL CRECIMIENTO 2020: LA ECONOMÍA ECUATORIANA DECRECIÓ 7,8%*. Obtenido de *LA PANDEMIA INCIDIÓ EN EL CRECIMIENTO 2020: LA ECONOMÍA ECUATORIANA DECRECIÓ 7,8%*: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *El Impacto del COVID-19 en las economías de la región*. Creative Commons IGO 3.0.
- Banco Internacional S.A. (2020). *Informe anual 2020*. Quito: Banco Internacional.
- Banco Mundial. (13 de septiembre de 2020). *Servicios financieros y de seguros (% de las exportaciones de servicios, balanza de pagos)*. Obtenido de *Servicios financieros y de seguros (% de las exportaciones de servicios, balanza de pagos)*: <https://data.worldbank.org/indicador/BX.GSR.INSF.ZS>
- Barroeta, M. R. (26 de 07 de 2020). *Milagros Ruiz Barroeta*. Obtenido de *Milagros Ruiz Barroeta*: <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- BCE, Sistema Nacional de Pagos . (1 de Noviembre de 2021). *SISTEMA DE PAGOS Y VALORES*. Obtenido de *SISTEMA DE PAGOS Y VALORES*: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2109181649/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (14 de septiembre de 2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Quito, Pichincha, Quito: Registro Oficial Segundo suplemente No. 332.
- COSO. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. España: Instituto de Auditores Internos de España y PwC.

- COSO, C. o. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. España: Instituto de Auditores Internos de España.
- Ekos. (6 de 7 de 2021). *www.ekosnegocios.com*. Obtenido de [www.ekosnegocios.com: https://www.ekosnegocios.com/articulo/en-ecuador-el-6-3-de-la-poblacion-economicamente-activa-no-tiene-empleo-fijo](https://www.ekosnegocios.com/articulo/en-ecuador-el-6-3-de-la-poblacion-economicamente-activa-no-tiene-empleo-fijo)
- El Universo . (29 de Septiembre de 2021). *El Universo* . Obtenido de El Universo | : <https://www.eluniverso.com/noticias/politica/consejo-de-administracion-legislativa-devuelve-al-ejecutivo-el-proyecto-urgente-creando-oportunidades-nota/>
- El Universo. (27 de 09 de 2020). *Los delitos informáticos crecen en Ecuador; cada clic en la web deja su rastro*. Obtenido de Los delitos informáticos crecen en Ecuador; cada clic en la web deja su rastro: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/09/27/nota/7991905/delitos-informaticos-internet-casos-reales-redes-sociales-ecuador/>
- Francisco Uría. (10 de septimbre de 2021). *KPMG Tendencias*. Obtenido de KPMG Tendencias: <https://www.tendencias.kpmg.es/2018/08/el-sector-financiero-espanol-ante-el-reto-de-la-transformacion-digital/>
- Hiberus. (09 de 03 de 2018). *Transformación digital en el sector de la banca y la importancia del Big Data*. Obtenido de Transformación digital en el sector de la banca y la importancia del Big Data: <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/transformacion-digital-en-el-sector-de-la-banca-y-big-data/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de servicios. Encuesta económica anual 2015*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de Servicios. Resultados de la encuesta económica anual 2016*. Lima: INEI 2017.
- Johnson, J. (09 de 09 de 2021). *Statista: Phishing: most targeted industry sectors 2021*. Obtenido de Statista: Phishing: most targeted industry sectors 2021: <https://www.statista.com/statistics/266161/websites-most-affected-by-phishing/>
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (13 de 12 de 2021). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera*. Quito. Obtenido de Estrategia Nacional de Inclusión Financiera.
- Lexis Nexis Informe Regional. (2021). *El verdadero costo del fraude en América Latina*. Latam: Lexis Mexis.
- Martinez, M. V. (2014). *Entrevistas cualitativas*. Madrid: CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Organización Internacional de Normalización ISO - 31000. (2018). *ISO 31000. ISO 31000:2018(es)*. Ginebra.
- Política de Prevención de Fraudes "El Banco". (2021). *Política de Prevención de Fraudes*. Quito: El Banco.

- Primicias . (1 de 11 de 2021). *www.primicias.ec*. Obtenido de *www.primicias.ec*: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/consumos-digitales-tarjeta-credito-elevan/>
- Red de Instituciones Financieras de Desarrollo. (2021). *Tasas de interés activas en el mercado ecuatoriano*. Quito: Red de Instituciones Financieras de Desarrollo.
- Superintendencia de Bancos. (22 de ENERO de 2013). *NORMAS GENERALES PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO. DE LAS TARIFAS POR SERVICIOS FINANCIEROS*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Superintendencia de Bancos. (2018). Codificación de las normas de control para las entidades de los sectores financieros público y privado. *Administración de riesgos* . Quito, Pichincha, Ecuador.
- Superintendencia de Bancos. (2020). *COMPORTAMIENTO FINANCIERO: SISTEMA DE BANCOS PRIVADOS*. Quito: Dirección de Estudios y Gestión de la Información.
- Torre, A. d. (2011). *La gran crisis ecuatoriana de finales de los noventa*. Quito - Ecuador: CORDES.

7. ANEXOS

Anexo 1

INGRESOS POR SERVICIOS (54)

De acuerdo al informe de (Asobanca, 2021), existe un total de 24 bancos bajo el control de la Superintendencia de Bancos, y según la clasificación por el total de activos, “El Banco” ocupa la quinta posición. En el cuadro inferior, se puede apreciar que las primeras 6 instituciones financieras, representan el 79,74% de todo el sistema, en ese sentido, los análisis considerarán a estos Bancos.

Cuadro No. 1. 1: Detalle de Bancos por “Total de Activos” a Septiembre 2021

Entidades	TOTAL ACTIVOS	%	Acumulado
Pichincha	12881	25.79%	25.79%
Pacífico	6889	13.79%	39.58%
Guayaquil	6062	12.14%	51.72%
Produbanco	5692	11.40%	63.11%
El Banco	4208	8.42%	71.54%
Bolivariano	4099	8.21%	79.74%
Austro	2240	4.48%	84.23%
Diners Club	2239	4.48%	88.71%
BGR	949	1.90%	90.61%
Machala	928	1.86%	92.47%
Solidario	778	1.56%	94.03%
Citibanck	697	1.40%	95.42%
Loja	613	1.23%	96.65%
Procredit	552	1.11%	97.75%
Amazonas	252	0.50%	98.26%
Codesarrollo	218	0.44%	98.69%
Coopnacional	193	0.39%	99.08%
D-miro	114	0.23%	99.31%
Finca	92	0.18%	99.49%
Visionfound	89	0.18%	99.67%
Comercial de Manabí	61	0.12%	99.79%
Litoral	39	0.08%	99.87%
Delbank	32	0.06%	99.94%
Capital	32	0.06%	100.00%
TOTAL	49949	100%	

Fuente: Asobanca: Evolución de la banca septiembre 2021

Elaborado por: El autor

Con base en los 6 Bancos representativos del sistema financiero, se obtuvo información de los balances no auditados, de las cuentas 54 – Ingresos por servicios, publicados en la web de la Superintendencia de Bancos⁶. En el cuadro No. 1.2, se aprecia que el aporte por los ingresos por servicios (tarifados con carga máximo y diferenciado), analizado a los 6 Bancos del sistema financiero, en Banco Guayaquil representa el 26,5%; mientras que para El Banco, representa el 12.3%, existiendo una oportunidad de crecimiento en los ingresos por estos servicios.

Cuadro No. 1. 2: Porcentaje de aporte a los ingresos totales al 31/10/2021

Detalle de cuentas contables	Pichincha	Pacifico	Guayaquil	Produbanco	El Banco	Bolivariano
Ingresos (cuenta 51)	811,267	394,699	342,204	316,119	208,004	200,313
ingresos por servicios (54)	144,101	102,789	90,755	62,108	25,597	30,932
Porcentaje (ingresos por servicios/ingresos)	17.8%	26.0%	26.5%	19.6%	12.3%	15.4%

Fuente: Balances no auditados de la Superintendencia de Bancos.

Elaborado por: El autor

Además, en el cuadro No. 1.3, se observa los ingresos de los Bancos desde octubre del 2018 hasta octubre del 2021, y según los años analizados el nivel de los ingresos se vieron afectados en el año 2020 por efecto de la COVID-19, pero al año 2021 reflejan un incremento a niveles de los años 2018 y 2019.

Cuadro No. 1. 3: Detalle de ingresos por servicios (cuenta 54)

Entidad financiera	octubre 2021		octubre 2020		octubre 2019		octubre 2018	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Banco Pichincha	144,100,858	32%	115,469,505	31%	134,335,027	29%	127,623,302	31%
Banco de Guayaquil	102,789,144	23%	82,440,028	22%	104,249,833	23%	96,800,748	24%
Banco del Pacífico	90,754,942	20%	77,208,369	20%	96,190,578	21%	74,710,515	18%
Banco Produbanco	62,107,771	14%	53,367,659	14%	64,622,269	14%	55,685,329	14%
Banco Bolivariano	30,931,509	7%	26,412,643	7%	30,281,545	7%	29,159,426	7%
El Banco	25,597,159	6%	23,388,954	6%	26,459,642	6%	25,872,689	6%
Total	456,281,382	100%	378,287,157	100%	456,138,895	100%	409,852,010	100%

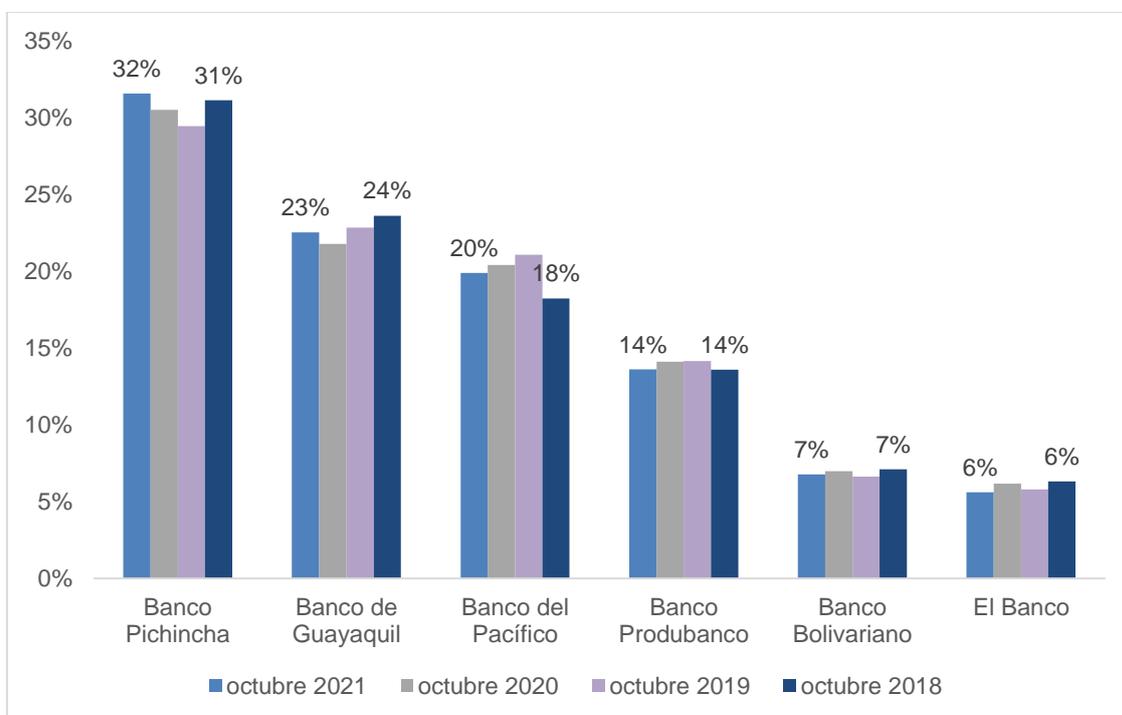
Fuente: Balances no auditados de la Superintendencia de Bancos.

Elaborado por: El autor

⁶ Información obtenida de la página web: (<https://www.superbancos.gob.ec/bancos/balance-general-prueba/>)

Por lo tanto, se puede mencionar que los ingresos por servicios tarifados con cargos máximos y diferenciados analizados, no han sufrido variaciones negativas que mencionen que estos ingresos se puedan ver afectados de manera interanual, pero sí se puede indicar que los ingresos son incrementales cada año a excepción del año 2020, que por las situación sanitaria presenta una disminución, y a octubre del 2021, refleja un porcentaje similar a los años 2018. Como se aprecia en el Gráfico No. 1.1, los porcentajes anuales del año 2018 son semejantes a los ingresos del año 2021 para los Bancos objeto de este análisis.

Gráfico No. 1. 1: Porcentaje anual de ingresos por servicios (cuenta 54)



Fuente: Balances no auditados de la Superintendencia de Bancos.

Elaborado por: El autor

Nota: Para el análisis de los ingresos se consideró los ingresos por cargo máximo y cargo diferenciado, se excluyó a cargo básico, debido a que sus servicios son sin costo.

Anexo 2

CRECIMIENTO CANALES DIGITALES – “EL BANCO”

El crecimiento en el uso de canales digitales para “El Banco”, es parte de la estrategia organizacional, considerando que un mayor uso, genera un cobro por los servicios brindados aportando a la composición del Ingreso. Como se mencionó en el **Anexo 1**, la participación a los ingresos totales por parte de los “ingresos por servicios” es del 12,3% y para apalancar su crecimiento, en los imperativos estratégicos está medido en el indicador: “Banco más rentable”. En el Gráfico No. 2.1, se aprecia la estrategia organizacional apalancada en 7 imperativos estratégicos, donde “El Banco” mejorará sus esfuerzos internos para consolidarse en el más rentable del Peer Group⁷.

Gráfico No. 2. 1: Imperativos Estratégicos – “El Banco”



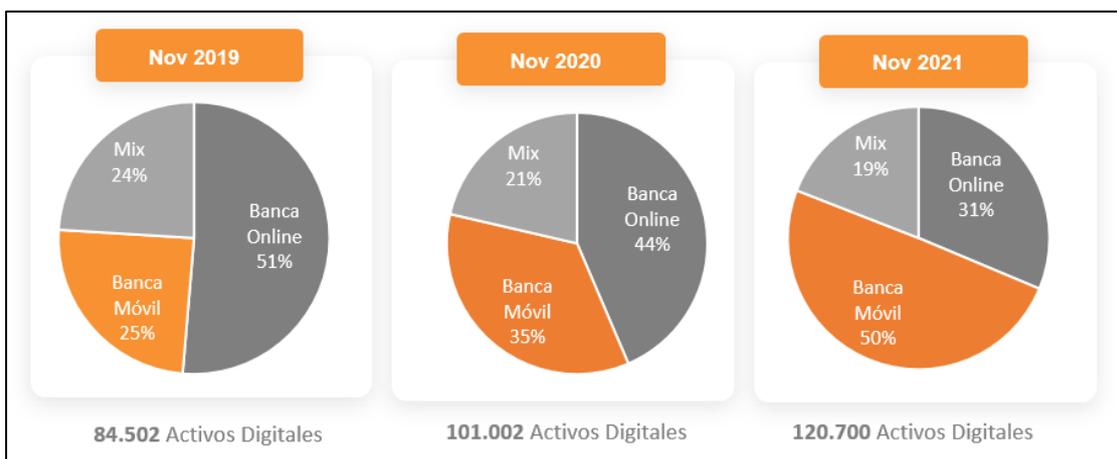
Fuente y elaborado por: Vicepresidencia de Marketing – “El Banco”

Banca Personas: El uso de canales digitales de personas naturales refleja un crecimiento desde el año 2020 por efecto de la emergencia Sanitaria COVID-19, donde los clientes buscaron realizar sus compras habituales a través del pago digital y compras por internet. En el Gráfico No. 2.2, se muestra la evolución y crecimiento de usuarios digitales pasando de 84.502 usuarios activos a noviembre 2019 a 120.700 usuarios a noviembre del 2021.

⁷ Peer Group es agrupación de Bancos con los cuales “El Banco” mide periódicamente su desempeño, tanto en activos, pasivos y rentabilidad. En este Peer Group se encuentran los Bancos: Bolivariano y Produbanco.

Además, en el Gráfico No. 2.2, se aprecia la preferencia en el usos del canal banca online (web) y móvil, donde a noviembre 2019 y 2021 cambia del 51% a 31% y del 25% al 50% respectivamente. Es decir, los clientes están cambiando la preferencia de uso del canal digital a través del dispositivo móvil.

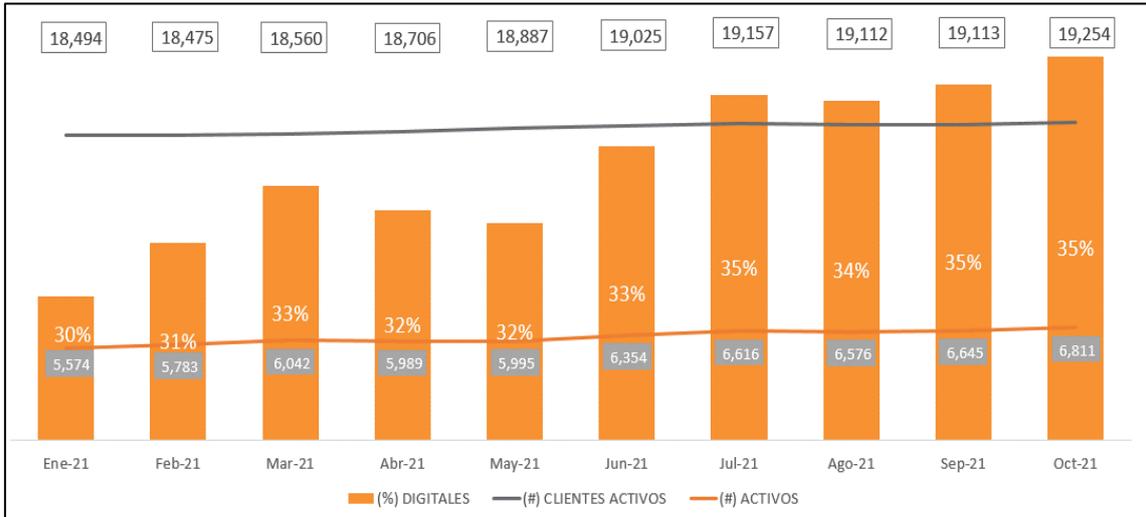
Gráfico No. 2. 2: Crecimiento de usuario digitales Banca Personas - “El Banco”



Fuente y elaborado por: Vicepresidencia de Marketing – “El Banco”

Banca Empresas: Cuando se analiza a los clientes empresariales, se debe entender que es proceso diferente, debido a que el incremento en el uso de nuestro canal Banca online Empresas, dependerá del nivel de relación comercial, servicio, seguridad y soporte que “El Banco” pueda brindar; en términos generales el nivel de servicio. En el Gráfico No. 2.3., se aprecia un crecimiento de clientes durante el año 2021, pasando de 18mil clientes a 19mil hasta octubre del 2021.

Gráfico No. 2. 3: Crecimiento de usuario digitales Banca Empresas - “El Banco”



Fuente y elaborado por: Vicepresidencia de Marketing – “El Banco”

Anexo 3

CINCO FUERZAS DE PORTER

A continuación se explica de forma amplia el análisis de las cinco fuerzas de Porter para “El Banco”.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores - Barreras de Entrada

VARIABLES		INTERPRETACIONES	FORTALEZA / DEBILIDAD
Amenaza de entrada de nuevos competidores - Barreras de Entrada	Economías de escala	No aplica esta barrera, debido a que el área de Prevención de Fraudes no busca gestionar producción a escala.	No aplica
	Diferenciación de producto	Las instituciones financieras ofrecen servicios financieros similares entre sí, la diferencia está en la agilidad para atender las necesidades de los clientes (personas y empresas). Para el uso de canales digitales y medios de pago electrónicos (tarjetas), la diferenciación está en la aceptación de nuestras tarjetas local e internacionalmente, así como la funcionalidad que los canales digitales brinden a los clientes para no acudir presencialmente a las agencias bancarias.	Fortaleza
	Identificación/lealtad de marca	Para tener una identificación de la marca más representativa en la retina de la gente, el Banco hace algunos años atrás cambio los colores organizacionales, pasando del azul al naranja. Con esta estrategia se busca que los clientes identifiquen nuestros canales de atención a nivel nacional presenciales como Agencias y Cajeros Automáticos. El Banco se encuentra en las principales ciudades a nivel nacional con 75 oficinas y +300 cajeros automáticos. En la región oriente somos líderes en la oferta de servicios financieros al haber sido el primer banco en atender a esta región del país.	Fortaleza
	Acceso canal de distribución	El Banco dispone de 75 agencias a nivel nacional y +300 cajeros automáticos	Fortaleza
	Necesidades de capital	La Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en el ámbito de sus respectivas competencias, autorizarán a las entidades del sistema financiero nacional el ejercicio de actividades financieras. En la autorización indicada, se determinará las operaciones activas, pasivas, contingentes y de servicios financieros que podrán ejercer las entidades, por segmentos, de acuerdo con su objeto social, línea de negocio, especialidades,	Fortaleza

VARIABLES		INTERPRETACIONES	FORTALEZA / DEBILIDAD
		capacidades y demás requisitos y condiciones que para el efecto establezca la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Para la constitución de un Banco, la necesidad de capital está definida el Código Orgánico Monetario y Financiero.	
	Acceso a nueva tecnología	Los Bancos son las industrias más tecnificadas por la variedad de servicios, como POS, ATM, Tarjetas, Canales digitales.	Fortaleza
	Acceso a productos de primera necesidad	No se considera a los servicios financieros como producto de primera necesidad.	No aplica
	Protección gubernamental/regulación de la industria	Regulación de la Junta de Política y Regulación Monetarias y Financiera y de la Superintendencia de Bancos	Fortaleza
	Efecto de la experiencia (y el aprendizaje)	Cubrir necesidades de financiamiento a los clientes (empresas o personas naturales). Apoya en el dinamismo de la economía de los países.	Fortaleza
	Costes de cambio de cliente	No existen costos para los clientes cuando desean cambiar de institución financiera. Existen costos de tarifa máxima y tarifa diferenciada, pero estos valores se encuentran regulados para cada institución financiera por resolución de la Superintendencia de Bancos.	Debilidad

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores - Barreras de Salida

VARIABLES		INTERPRETACIONES	FORTALEZA / DEBILIDAD
Amenaza de entrada de nuevos competidores - Barreras de Entrada	Especialización de activos	Los Bancos tienen inversiones en tecnologías de manera importante lo que genera una barrera de salida significativa. El sistema contable y de administración de riesgos es especializado para cada institución financiera.	Debilidad
	Coste de salida	Los costos de salida son altos, porque la inversión en activos fijos (oficinas), infraestructura tecnológica, servidores, son inversiones significativas que no son de fácil realización a ser activos especializados. Además, de los procesos a seguir por causales de liquidación voluntaria descritos en el Código Orgánico Monetario y Financiero.	Debilidad
	Valorización del activo	Los activos de las instituciones financieras se encuentran valorados a valor de mercado y costo amortizado, según la normativa vigente emitida por la Superintendencia de Bancos (SB). En algunos casos, las normas de la SB difieren de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y sus diferencias se explican ampliamente en los informes de auditoría externa anuales.	Debilidad
	Barreras emocionales	No aplica	No aplica
	Restricciones de gobierno	Existen causales de liquidación voluntaria y forzosa descritas en el Código Orgánico Monetario y Financiero.	Fortaleza
	Restricciones sociales	No existen restricciones sociales, pero las instituciones financieras al ser entidades de interés público, debido a que captan recursos de terceras partes (clientes) y otorgan créditos a terceras partes (clientes), mantienen la atención de la sociedad. En ese sentido, la admiración de la información es reservada y técnica.	Debilidad

3. Rivalidad entre competidores y Posición de fuerza de clientes

VARIABLES		INTERPRETACIONES	FORTALEZA / DEBILIDAD
Rivalidad entre competidores	Número de competidores	En Ecuador existen 24 Bancos bajo el control de la Superintendencia de Bancos.	Debilidad
	Crecimiento del sector	El crecimiento del sector es constante y su medición está a nivel de: i) total de activos, y ii) margen de rentabilidad entre los principales Bancos. Los resultados económicos de los Bancos de los años 2020 y 2021 no se comparan con los resultados del año 2019. Los efectos de pandemia afectaron de forma directa al cobro de créditos y la disposición de la SB a la constitución de provisiones adicionales para cubrir cualquier efecto de no pago.	Fortaleza
	Variedad de competidores	Existen otros competidores adicionales a los mismos bancos y son las instituciones bajo control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). En este segmento se encuentran 484 Cooperativas de Ahorro y Crédito; 4 Mutualistas y 1 Caja Central. (fuente SEPS: https://servicios.seps.gob.ec/gosf-internet/paginas/consultarOrganizaciones.jsf)	Debilidad
Posición de fuerza de clientes	Nº compradores importantes sobre el total	Según fuente del BCE, 75 de cada 100 ecuatorianos adultos tienen acceso a productos financieros (datos a septiembre 2020). Si se compara con información al 2016, estos datos se han duplicado y esto fortalece la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), liderada por el Banco Central. (Fuente BCE: https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1411-en-cuatro-anos-aumento-el-acceso-al-sistema-financiero-en-3-7-millones-de-personas#:~:text=Setenta%20y%20cinco%20(75)%20de,4%2C1%20millones%20son%20mujeres.)	Fortaleza
	Disponibilidad de sustitutos	Los sustitutos de las instituciones financieras, son las Fintech. En Ecuador aún no existe regulación que permita el ingreso de este tipo de empresas.	Fortaleza
	Costes de cambio para el comprador	No existen costos, pero los clientes buscan mayor variedad de servicios financieros a través del uso de canales digitales y medios de pagos electrónicos (tarjetas). La exoneración del cobro de estos servicios financieros, podría generar un menor costo al comprador, situación que es analizada por cliente y segmento de clientes.	Debilidad

VARIABLES		INTERPRETACIONES	FORTALEZA / DEBILIDAD
	Posibilidad de integración hacia atrás del comprador	No es posible la integración hacia atrás. Para ampliar el uso de medios de pagos, los Bancos han invertidos en empresas especializadas en el procesamiento de este tipo de transacciones y eso ha permitido buscar eficiencias en el sector, debido a que varios Bancos son accionistas de estas empresas especializadas. Estas empresas pueden ser: Datafast, Red Apoyo y Credimatic (procesadoras de tarjetas de crédito), Datafast y Medianet (empresas de Puntos de venta POS).	Fortaleza
	Posibilidad de integración hacia adelante en el sector	En el año 2008 con la vigencia de la nueva Constitución del Ecuador, se prohibió que los Bancos y sus accionistas en control de capital puedan mantener inversiones en otro tipo de industrias. Esta disposición está vigente una vez finalizado el plazo en el año 2010 para las ventas de este tipo de acciones. En ese sentido, los Bancos no pueden hacer inversiones de integración hacia adelante a empresas de venta de bienes o servicios.	Fortaleza
	Contribución del sector a la calidad del producto	No aplica	No aplica
	Poder de negociación	Los clientes en el sector financiero tienen bajo poder de negociación debido a que los precios por los servicios brindados están estandarizados por normativa, tanto las tasas de interés como las tasas por servicio máximo y diferenciado a través del Banco Central y Junta de Política Monetaria y Financiera respectivamente. Existe un margen de maniobra en la tasa de interés activa y pasiva que se aplica principalmente con grandes corporaciones en el otorgamiento de créditos e inversiones a las máximas permitidas, pero existe un límite de piso que por lo general lo aplican entre los Bancos Grandes (activos mayores a UUS\$1,000millones). Este porcentaje podría variar entre un +/- 2%. Importante indicar que esta variación en la tasa (activa o pasiva) es para retener al cliente por el volumen que representa en cada institución financiera.	Fortaleza

4. Posición de fuerza de proveedores

VARIABLES		INTERPRETACIONES	FORTALEZA / DEBILIDAD
Posición de fuerza de proveedores	Nº Compañías que ofertan servicios y variedad de productos	Los Bancos trabajan con proveedores llamados Auxiliares del Sistema Financiero, que son empresas bajo control de la Superintendencia de Bancos (SB) y proveedores críticos, que son empresas valoradas bajo ciertos parámetros determinados por la misma Superintendencia. En los dos casos, la SB ha definido procedimientos para valorar los riesgos asociados al servicio o producto brindado a la institución financiera respecto de la criticidad del servicio y la implementación de planes de continuidad del servicio.	Debilidad
	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los suministradores	Para todos los proveedores de los Bancos existen empresas que pueden ser reemplazadas, es decir existen limitadas empresas especializadas que puedan brindar el mismo servicio a los Bancos, pero a pesar de la limitada especialización, permite una competencia sana a nivel de los precios de los servicios brindados, como pueden ser: Transporte de valores (G4S, Prosegur, VASERUM) empresas procesadoras de tarjetas de crédito y débito (Credimatic, Medianet, Red Apoyo y Datafast), entre otras y pasarelas de pago (Kushki, paymentez, placetopay).	Fortaleza
	Diferencia o costes de cambio de los productos de los suministradores	Hay gran variedad de opciones, depende del poder de compra del cliente y su capacidad económica y preferencias de marca	Fortaleza
	Amenaza de integración adelante del suministrador	En Ecuador existen regulaciones muy estrictas para la constitución de un Banco o Cooperativa de Ahorro y Crédito, que limita a un proveedor de servicios especializados una integración hacia adelante.	Fortaleza
	Amenaza de integración hacia atrás en el sector	La especialización de los servicios brindados por los proveedores, puede generar algún nivel de integración hacia atrás de la cadena del servicio brindado por el proveedor.	Fortaleza
	Contribución del suministrador a la calidad de los productos del sector	La especialización de los proveedores genera un valor al cliente por el nivel del servicio brindado y el tiempo de respuesta a nuevos requerimientos. Incluso permite generar ofertas de nuevos servicios especializados a clientes corporativos. Ejemplo: Caja Smart Cash.	Fortaleza

VARIABLES		INTERPRETACIONES	FORTALEZA / DEBILIDAD
	Contribución del suministrador a los costes totales del sector	Los costos de servicios especializados se incluyen al costo de los servicios facturado al cliente.	Debilidad
	Importancia del sector para el grupo de suministradores	Los proveedores están en constante evolución de los servicios brindados para apoyar a los Bancos en la eficiencia de los costos. En muchos casos el uso de la tecnología apalanca la eficiencia del servicio especializado.	Fortaleza
	Calidad del producto	Servicio especializado de calidad.	Fortaleza
	Relación	Alianzas estratégicas	Fortaleza
	Grado de confianza	Alta confianza y existen revisiones anuales de la calidad del servicios brindado al Banco.	Fortaleza

5. Amenaza de nuevos productos sustitutos y Contexto institucional

VARIABLES		INTERPRETACIONES	FORTALEZA / DEBILIDAD
Amenaza de nuevos productos sustitutos	Disponibilidad de sustitutos próximamente	<p>En Ecuador existen 24 Bancos bajo control de la SB, pero como sustitutos existen 484 Cooperativas de Ahorro y Crédito y 4 Mutualistas que brindan servicios de créditos, inversiones y servicios financieros a clientes.</p> <p>Hasta el momento no existe legislación, ni propuestas de legislación para la creación de instituciones sustitutas a los Bancos como puede ser la FINTECH o Bancos digitales (ejemplo: NUBANK, 100% digital en Brasil)</p>	Fortaleza
	Costes de cambio para el usuario	Los productos financieros que ofrecen los bancos a través de créditos, pueden verse afectados por la emisión de derivados financieros de las mismas empresas como son: emisión de obligaciones o emisión de titularizaciones, pero al ser productos especializados y de aceptación para grandes corporaciones con calificación de riesgo aceptable, no permite que las pequeñas o micro empresas puedan acceder con facilidad.	Debilidad
	Rentabilidad y agresividad del producto del sustituto	<p>La principal amenaza de los derivados financieros podría verse en la tasa de colocación que podrían pagarse al inversionista. Actualmente, los márgenes de rentabilidad de los Bancos no se enfocan en el margen financiero (colocación de créditos y captación de recursos), sino buscan incrementar ingresos por el uso de servicios financieros tarifados.</p> <p>Para "El Banco" los ingresos por servicios financieros tarifados es del 12% a Noviembre del 2021.</p>	Debilidad
	Ratio precio/valor del sustituto en el sector	El principal competidor es el Mercado de Valores.	Debilidad
	Contraste relación valor-precio	Son similares, la valoración está en el nivel de riesgo que se debe asumir al invertir en Mercado de Valores o un Banco.	Debilidad
	Agresividad del marketing del producto	No existe un marketing agresivo. Los inversionistas conocen del mercado de valores y sus riesgos y conocer la regulación de los Bancos e incluso el grado de seguridad que ofrecen a través del COSEDE que constituye un seguro a sus depósitos e inversiones.	Fortaleza

VARIABLES		INTERPRETACIONES	FORTALEZA / DEBILIDAD
Contexto institucional	Tasas e impuestos soportados en el sector	Los Bancos tienen una carga impositiva mayor que otros sectores y es el principal actor para la recaudación al SRI por la variedad de servicios que ofrece.	Debilidad
	Nivel de corrupción	<p>La regulación vigente a la banca, permite tener un mejor control de los niveles de liquidez para afrontar posibles corridas de fondos⁸. Desde el año 2000 la regulación al sector financiero ha permitido identificar aquellas instituciones con problemas financieros y se han realizado procesos de fusiones por absorción sin impacto para los clientes, incluso el número de Bancos (24) permite que el control sea más estricto.</p> <p>El adecuado manejo del sistema financiero se vio reflejado en el año 2020 y durante el año 2021 al constituir provisiones adicionales por efectos de pandemia y la vez, exigir a los Bancos mantener niveles de liquidez suficiente cuando se enfrentó retiros de fondos importantes durante el segundo trimestre del 2020.</p>	Fortaleza
	Presión social hacia la regulación del sector	<p>Los Bancos son instituciones de interés público y los riesgos actuales de ataques cibernéticos los exponen a posibles presiones por parte del regulador. Actualmente los clientes se están viendo afectados por ataques de phishing, donde los clientes de manera inconsciente proporcionan su identidad digital para acceder a los canales digitales o medios de pagos electrónicos, que ofrecen los Bancos.</p> <p>En sentido, los bancos brindan los niveles de seguridad exigidos por normativa local pero el regulador buscará favorecer al usuario financiero y trasladar la responsabilidad al Banco. Importante indicar que en Ecuador los ataques de ciberdelincuentes se han incrementado post pandemia porque los clientes tradicionales (usos de canales físicos) tuvieron que migrar al uso de canales digitales y a pesar de las campañas de prevención de los Bancos, no existe una conciencia de los riesgos digitales.</p>	Debilidad

⁸ Corrida de fondos, es una retirada masiva de depósitos bancarios llevada a cabo por gran cantidad de clientes de un banco. Éstos retiran sus depósitos debido a que creen que el banco es, o podría ser, insolvente.

Anexo 4

PROTOCOLO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

I. OBJETIVO:

Identificar si la implementación de la Metodología de Control Interno Marco Integrado COSO emitido por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, en Bancos del Ecuador permite generar ventajas competitivas en el mercado, eficiencias operativas internas y genera valor a los accionistas.

II. PROFESIONALES ENTREVISTADOS:

Las entrevistas se realizarán a los siguientes profesionales de reconocida experiencia en el ámbito de control interno como son:

1. Dr. Jorge Badillo

Experiencia: Doctor en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Central del Ecuador, posee certificaciones internacionales en el ámbito de control interno como CIA, CISA. Entre sus aportes profesionales, se ha desempeñado como docente en universidades del Ecuador, desempeñó cargos gerenciales en el SRI, Ernst & Young (EY) firma de auditoría externa internacional (big four), es Presidente de la Fundación Latinoamérica de Auditores Internos (FLAI), y actual Gerente de Auditoría, Riesgos y Cumplimiento de una empresa Minera en Chile

2. Ing. Patricio Ramon

Experiencia: Ingeniero en sistemas de la Universidad Católica del Ecuador, posee certificaciones internacionales en el ámbito de control interno como COBIT 5, ISO 27001:2013, además de una maestría en seguridad de las tecnologías de la información. Actualmente es el Socio de Riesgos de la práctica de consultoría para PwC (Pricewaterhouse Cooper).

3. **Ing. Nelson Suarez**

Experiencia: Magister en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Central del Ecuador, posee certificaciones internacionales en el ámbito de control interno como COSO, NIIF, CRMA (Control Interno) y Anti lavado. Entre sus aportes profesionales, se ha desempeñado como docente, desempeñó cargos gerenciales en el Bancos locales en las áreas de auditoría interna y cumplimiento, se desempeñó como gerente de auditoría externa en KPMG firma de auditoría externa internacional (big four), fue presidente del Instituto de Auditores Internos del Ecuador, y actual se desempeña como consultor independiente.

4. **Ing. Freddy Gudiño**

Experiencia: Ingeniero en Contabilidad, y master en políticas anticorrupción de la Universidad de Salamanca, posee certificaciones internacionales en el ámbito de la ética y cumplimiento de la Pontifica Universidad Católica Argentina. Entre sus aportes profesionales, se ha desempeñado como docente en universidades del Ecuador, desempeñó cargos gerenciales en el Phillip Morris Internacional, BellSouth Ecuador, Holcim, y Maresa. Actual se desempeña como Gerente de Cumplimiento en Banco Pichincha.

III. PROCESO DE ENTREVISTA REALIZADO:

De forma previa a la entrevista, el entrevistado realizará una introducción de su perfil y experiencia profesional y para ello, se iniciará con preguntas generales para el entrevistado, como son:

- a. Nombres
- b. Actualmente en que área se desempeña
- c. Cargo en la empresa donde realiza su actividad profesional.

Las entrevistas permitirán ampliar la investigación de las ventajas para la implementación de un Marco Integrado COSO, enfocado en:

1. El área de prevención de fraudes, gestiona los riesgos de fraude interno por incumplimientos de procedimientos de colaboradores que derivan en pérdidas económicas al Banco y gestiona los riesgos de fraude externo que pudieran presentar los clientes a través del uso de canales digitales como banca en línea de personas, y empresas, así como por el uso de tarjetas de crédito / débito.

PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN

2. ¿Por qué considera que la Metodología COSO, siendo una metodología de reconocido valor técnico, generaría beneficios al departamento de Prevención de Fraude de “El Banco”?
3. ¿Cuáles fueron los puntos relevantes que generan la toma de decisión para la implementación de la metodología de control Interno COSO?
4. ¿Cuál es el público de interés o stakeholders más importante para la implementación del Marco Integrado COSO?

DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

5. ¿Cuál es el aspecto más relevante que obtuvo la implementación de COSO?
6. ¿Cuál es la barrera más relevante que se enfrenta durante la implementación de COSO?. Cambios en la organización, reestructuración de áreas, recursos tecnológicos.

ESTAPA POST PRUDUCCIÓN

7. ¿Qué se debe hacer para que el Departamento de Prevención de Fraudes, mantenga un proceso de actualización permanente de la Metodología COSO?

IV. CUESTIONARIO APLICADO:

ENCUESTA DESPÚES DE LA ENTREVISTA

Implementación del Marco Integrado COSO para el departamento de Prevención de Fraudes del Banco Internacional

1. ¿Conoce metodologías de control interno?
 - SI
 - NO

1.1 Si su respuesta anterior fue SI, indique el nombre de la Metodología
2. ¿Ha participado en la implementación de metodologías de control interno como el Marco Integrado COSO?
 - SI
 - NO

2.1 Si su respuesta anterior fue SI, indique los sectores de las empresas donde participó en la implementación
3. ¿En las instituciones financieras del Ecuador (Bancos, Cooperativas y Mutualistas), conoce que exista implementada la Metodología del Marco Integrado COSO en todo el banco o un departamento de control específico?
 - SI
 - NO

3.1 Si su respuesta anterior fue SI, indique el nombre de la(s) Institución(es) Financiera(s) y su departamento
4. Una vez implementada la metodología de control interno, ¿Cuáles han sido los beneficios de corto, mediano y largo plazo?
 - Corto Plazo (hasta 1 año): _____
 - Mediano plazo (de 1 a 3 años): _____
 - Largo Plazo (de 3 años en adelante): _____

5. ¿Las partes relacionadas como accionistas, clientes y proveedores, han reconocido la implementación de estas metodologías? (SI o No, Porqué).

- SI
- NO

6. ¿Considera usted, que las metodologías de control interno como el Marco Integrado COSO, agregan valor a los departamentos de control como el Departamento de Prevención de Fraudes de Banco Internacional, considerando que son organizaciones de interés público en el Ecuador? (SI o No, Porqué)?

- SI
- No
- Porque: _____

V. RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS APLICADOS

Se describe un resumen de las entrevistas a los profesionales en áreas de control interno:

ENTREVISTADOS	Dr. Jorge Badillo	Ing. Patricio Ramón	Dr. Nelson Suarez	Ing. Fredi Gudíño
CARGO	Gerente de Auditoría, Riesgos y Cumplimiento - Empresa Minera Japonesa, Chilena	Socio PwC - Aseguramiento de Riesgos.	Auditor - Consultor independiente	Gerente de Control y Cumplimiento en Banco Pichincha
EXPERIENCIA EN CONTROL INTERNO	+ 10 años	+ 10 años	+ 10 años	+ 10 años
2. ¿Por qué considera que la Metodología COSO, siendo una metodología de reconocido valor técnico, generaría beneficios al departamento de Prevención de Fraude de “El Banco”?	<p>- El Marco COSO reporta una estructura a las áreas del Banco, con enfoque en controles.</p> <p>- Se enfoca en la trilogía:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos; 2. Riesgos; y, 3. Controles <p>- Marco COSO enfocado en Fraude, ayuda a disminuir errores e irregularidades.</p> <p>- Mejora no solo el control de las actividades ejecutadas; sino mejora la cultura organizacional sobre la base de práctica y vivencia de valores, equidad en la carga laboral, crecimiento profesional. Esto ayuda a no racionalizar los errores e irregularidades.</p>	<p>- COSO es un modelo maduro y probado a nivel mundial. Incluso cuando se habla de control interno, se relaciona con esta metodología en diferentes organizaciones, sectores y países.</p> <p>- No es un modelo experimental, y se ha ido adaptando en el tiempo con la actualización hace pocos años. Inició en EE.UU., para aquellas organizaciones que cotizaban en bolsa de valores, pero en la práctica, este modelo se adapta a cualquier tipo de industria (con fines y sin fines de lucro).</p> <p>- Por lo tanto, es una herramienta reconocida, potente y se ha visto en la práctica en muchas organizaciones multinacionales y de vanguardia. Su implementación logra un diferenciador inclusive en la cultura organizacional, permitiendo que existan procesos definidos y controles inteligentes enfocados a los riesgos de los procesos. Es decir, las empresas que han implementado modelos de control interno robustos, son más eficientes minimizando los errores y riesgos de fraude.</p>	<p>- Marco Integrado COSO es la metodología más conocida en el mundo de control interno, implementado a nivel mundial y una de las características importantes es que puede ser diseñado para un área específica o a toda la organización.</p> <p>- La metodología COSO es una metodología probada y uno de sus principios es la mitigación de riesgos de fraude, por lo tanto, la implementación en el área de Prevención de Fraudes, apoyará a disminuir el nivel de riesgo del Fraude, en coordinación con otras áreas como Riesgos y Auditoría.</p>	<p>- La gestión de riesgos es un término universal y cualquier metodología que se aplique involucra a la organización por factores internos y externos.</p> <p>- La identificación de riesgos internos y externos, permite a las organizaciones estar preparados para afrontar las posibles eventualidades.</p> <p>- La gestión de riesgo permite brindar un seguimiento a los posibles eventos y su impacto con su materialización, a través de una estructura de recurso humano y tecnológico.</p> <p>- COSO se acopla a los procesos organizacionales de acuerdo a la necesidad de cada empresa. Es muy variable.</p>

ENTREVISTADOS	Dr. Jorge Badillo	Ing. Patricio Ramón	Dr. Nelson Suarez	Ing. Fredi Gudiño
<p>3. ¿Cuáles fueron los puntos relevantes que generan la toma de decisión para la implementación de la metodología de control Interno COSO?</p>	<p>- La implementación son por 2 aspectos claves: Convicción u Obligación.</p> <p>- Obligación: En EEUU, las compañías que cotizan en bolsa de valores (Ley Sarbanes-Oxley), desde el año 2002, por ley deben implementar metodologías de control interno, y la Ley hace referencia como ejemplo a COSO. Existen revisiones independientes de Auditores Externos.</p> <p>- Convicción: Implementar metodología de control interno, robustece los esfuerzos del sistema de control interno. Caso contrario, podría tener controles dispersos en cada área.</p> <p>Por lo tanto, los beneficios es pasar de controles por áreas a controles integrados y esto genera la estandarización de procesos, riesgos y a través de matrices, flujos, manuales, caracterizando los controles (preventivo, detectivo, antifraude) y entendiendo la forma de ejecución del control (automático, manual). Este genera que existe visibilidad de los dueños de los procesos y controles (en conjunto).</p>	<p>- A veces al abordar estos temas de control, los beneficios son explicados de manera técnica que no necesariamente lo comprenden todos y menos el negocio. Entonces, el negocio podría interpretar que esta metodología es tener más burocracia, dificultad para vender, te vuelves más lento o es una traba en la operación.</p> <p>- El empresario, cuestiona el beneficio porque puedes tener procesos más eficientes, manejo de proveedores más efectivos comercialmente. En síntesis, si existen pérdidas económicas por fraude o errores, al final del día, los puedes cuantificar y a través procesos controlados o monitoreados minimizando los impactos económicos, maximizando rentabilidad, por impacto directo de menores pérdidas.</p>	<p>- Cuando se trata de exponer los beneficios de estas metodologías como COSO o ISO 31000 (Gestión de Riesgos), lo más importante es contar con el apoyo de la Administración, caso contrario no se podría tener futuro su implementación.</p> <p>- Las pérdidas económicas debidamente identificadas a causa de debilidades en controles, es otro factor que apoya a la Administración en brindar el soporte para una implementación. Siendo las pérdidas los aspectos más tangibles, genera conciencia para buscar eficiencias operativas.</p>	<p>- Como para natural de las organizaciones que es controlar y administrar, permite que cualquier metodología pueda ser implementada para que los riesgos sean identificados.</p> <p>- Los 3 riesgos más significativos son: i) Operativo; ii) Ética y Conducta; y iii) Cumplimiento regulatorio. La implementación de metodologías de control interno, permite a la Ata Gerencia conocer que los resultados de la medición de riesgos, y actuar frente a los mismos a través de planes de acciones.</p>

ENTREVISTADOS	Dr. Jorge Badillo	Ing. Patricio Ramón	Dr. Nelson Suarez	Ing. Fredi Gudiño
<p>4. ¿Cuál es el público de interés o stakeholders más importante para la implementación del Marco Integrado COSO?</p>	<p>- Para las empresas de interés público como la Banca, uno de los principales stakeholders es el regulado; por esa razón, ha hecho obligatorio que se implemente marco de control interno, lo declare, se autoevalúen, y reporten si tienen no conformidades subsanables o significativas.</p> <p>- Los accionistas, también se constituyen en los primeros interesados en conocer si la organización donde están invirtiendo, dispone de un sistema integrado de control interno.</p> <p>- Internamente, el Directorio debe ser uno de los promotores para caminar hacia un marco integrado de control interno. Para ello, se puede crear un Comité Gerencia de Control Interno (conformado usualmente, por Finanzas, RRHH, Gestión de pérdidas, Seguridad corporativa). El Comité trabajaría con la primera y segunda línea.</p>	<p>- La Alta Dirección es la beneficiada del proyecto, y a nivel gerencial el auspicio del Gerente General o Presidente Ejecutivo que respalde la iniciativa, es importante. El proceso es transversal y si bien un área podría liderarlo, pero al participar con otras áreas, es recomendable complementar la gestión del proyecto a través de un Comité del Proyecto para la toma de decisiones ágiles.</p> <p>- Por lo tanto, estos proyectos para beneficiar a los stakeholders internos como Directorio, debe contar con tomadores decisiones de forma ágil.</p>	<p>- Los stakeholders más importantes son los accionistas y los administradores. Si ellos están claros en lo que desean lograr a través de la implementación de las mejores prácticas en su diario gestionar. Esto decantaría a los usuarios externos.</p> <p>- Al trabajar en una institución financiera, y generar confianza interna, eso se transmite hacia el público en general y te brinda un respaldo de trabajo eficiente.</p> <p>- En base a las mejoras prácticas los clientes actuales, que no buscan acudir a las agencias físicas, como los millenials.</p>	<p>- Existen muchas partes interesadas dependiendo de la industria en la que te desarrollas. Pero a la interna de las organizaciones, el principal es el accionista, porque garantiza ciertos niveles de estándar de seguimiento a riesgos de fraude, cumplimiento, financiero se están llevando a cabo.</p> <p>- Los reguladores, los clientes y toda la sociedad. Además, al tener un compromiso en el manejo de los riesgos, genera valor a las organizaciones por responsabilidad en el manejo del negocio, incluso del manejo de riesgo reputacional.</p> <p>- El riesgo reputacional debe verse en la transparencia hacia el seguimiento y medición de riesgos.</p>

ENTREVISTADOS	Dr. Jorge Badillo	Ing. Patricio Ramón	Dr. Nelson Suarez	Ing. Fredi Gudiño
<p>5. ¿Cuál es el aspecto más relevante que obtuvo la implementación de COSO?</p>	<p>- Aporta tener más claridad de los controles (accountability). Las personas se hacen cargo del proceso y sus controles en su conjunto. Brinda seguridad al gestor de su responsabilidad en las actividades encomendadas.</p> <p>- Buscar un equilibrio en los controles, no exagerar, ni ser laxos. Algunas compañías exageraron controles y ocasionó implementaciones de controles excesivos posteriores a casos de fraude como ENRON.</p> <p>- Metáfora: Los controles son como los frenos de un auto. Te ayuda a ir rápido pero seguro.</p>	<p>- La parte focal menos atendida es los riesgos, porque el modelo de control interno busca gestionar los riesgos más significativos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos que hemos definido y si bien todo está definido en la teoría, en la práctica no se lo lleva a cabo.</p> <p>- Para el sector financiero, el COSO no es una metodología claramente identificada, lo que se contrapone con el sector público, donde la Contraloría General del Estado, disponen de una adopción del COSO.</p> <p>- Entonces, la definición de riesgos no está basada en análisis de matrices de riesgos, y en las instituciones financieras, si bien existe un par de Riesgo Operativo, en muchos casos, esta área no tiene un enfoque como lo determina el modelo COSO.</p>	<p>- Lo más relevante de la implementación de estas metodologías, es llegar a ser eficientes y efectivos en la operación. El resultado se vería reflejado en la última línea del Balance.</p> <p>- Para un área de Prevención de Fraudes, le lleva a identificar de forma temprana impactos significativos y permite que no exista mayor afectación a los depositantes por incidentes externos o internos.</p>	<p>- En BPCA en el área de control interno se implementó los aspectos general de COSO, pero cuando las necesidad cambian porque los modelos de gestión y control cambian, debes ir combinando las metodologías.</p> <p>- La implementación de metodologías, deben ser vistas desde un punto de vista de buenas prácticas, porque la Administración debe valorar cual es la necesidad de los organismos de control y que procesos definidos se deben manejar.</p> <p>- Apoyas a la Administración a conocer cómo están sus procesos internos por la implementación de buenas prácticas que agregan valor.</p>

ENTREVISTADOS	Dr. Jorge Badillo	Ing. Patricio Ramón	Dr. Nelson Suarez	Ing. Fredi Gudiño
<p>6. ¿Cuál es la barrera más relevante que se enfrenta durante la implementación de COSO? Cambios en la organización, reestructuración de áreas, recursos tecnológicos.</p>	<p>- Para una adecuada implementación se debe tener el respaldo del Directorio y Alta Gerencia, con el trabajo de un Sponsor que genere un grupo de trabajo (Comité), que lleva a la práctica el encargo de implementar un marco de control interno.</p> <p>- Una de las principales barreras, es la falta de patrocinio fuerte y convicción. Podría presentarse resistencia al cambio y para las personas que gestionan procesos, los controles no son actividades que desean tener claramente identificadas.</p> <p>- La ausencia clara del responsable del control, ocasiona controles huérfanos y en caso de incumplimientos, no existe claramente el responsable de su ejecución.</p> <p>- Por lo tanto, la comunicación hacia toda la organización ayuda a clarificar los beneficios del control interno, ayuda en la eficiencia y efectividad de las operaciones, dando cumplimiento interno y externo a las regulaciones, con reportes financieros y no financieros confiables.</p>	<p>- La otra cara de moneda es que la organización y la gente no crea en este tipo de proyectos. Lo hacemos por cumplimiento y no por convicción. En los puntos de atención de la Metodología COSO habla del tono de la administración y busca señalar la necesidad de mantener un liderazgo para su correcta implementación.</p> <p>- En conclusión, la barrera más grande es la no colaboración de la gente, y eso genera un esfuerzo en tiempo, recursos humanos y financieros, para que al final del día, la cultura no se adapte al modelo y sea marginal su aplicabilidad.</p>	<p>- Una de las barreras más relevantes, es la parte tecnológica y en una industria financiera la tecnología es clave. Si el monitoreo es a través de hojas Excel, no serás oportuno y estás realizando gestiones ineficientes. Como es conocido, los objetivos de COSO, dispone el uso de los recursos tecnológicos, humanos y la actitud de la gente suman para una implementación exitosa, pero la resistencia de la gente podría limitar un proceso de implementación adecuado.</p> <p>- El temor de la gente a la implementación de mejoras en procesos apoyados con tecnologías de información, es un factor limitante pero es necesario indicar que, la tecnología ayuda a ser más eficientes los procesos operativos, pero el factor humano será necesario de acuerdo al tipo de industria.</p>	<p>- Una de las principales barreras es el desconocimiento de las metodologías y de la forma de trabajar en el mundo.</p> <p>- Estas prácticas no son buenas prácticas, y en nuestras economías lo ven como un costo.</p> <p>- Los stakeholders deben valorar estas metodologías para generar transparencia, innovación, y valorada por el usuario financiero.</p> <p>- Capacidad de profesionales que manejen la gestión de riesgo desde la primera línea (dueños del proceso). La segunda línea y tercera línea de control deben realizar esfuerzos adicionales para mitigar riesgos subyacentes.</p>

ENTREVISTADOS	Dr. Jorge Badillo	Ing. Patricio Ramón	Dr. Nelson Suarez	Ing. Fredi Gudiño
<p>7. ¿Qué se debe hacer para que el Departamento de Prevención de Fraudes, mantenga un proceso de actualización permanente de la Metodología COSO?</p>	<p>- El proceso de implementación debe ser un proceso vivo, es decir, una vez implementado se debe realizar evaluaciones, autoevaluaciones, seguimiento, actualizaciones y con campañas de comunicación, para que se un proceso dinámico.</p> <p>- La conformación de un Comité que brinde soporte al seguimiento de los procesos implementados, apoya a que la metodología no sea un impulso del momento, sino algo que se convierta en un proceso continuo.</p>	<p>- El componente 5 del monitoreo es clave y forme parte de una iniciativa organizacional, a pesar que un área como Prevención de Fraudes tome acciones y liderazgo, mucha información que se genere puede ser el input de acciones para otras áreas como Riesgos y Auditoría con miras a fortalecer sus planes de trabajo.</p> <p>- En ese sentido, todo se convierte en algo orgánico de integración entre las partes donde el área de Auditoría Interna pudiera hacer evaluaciones periódicas de la metodología de forma permanente sobre la base un nuevo modelo de control interno. Esto garantizaría una supervisión y oportunidades de mejora para el mejoramiento.</p> <p>- Otras acciones es el monitoreo gerencial a través de indicadores claves y dashboard, que permitan a la organización la toma de decisiones sobre la base de la gestión del control interno (output). Incluso se puede valorar con RRHH incluir en los objetivos individuales el cumplimiento de indicadores.</p>	<p>- Para mantener la implementación COSO, es adecuado realizar un monitoreo/seguimiento a través de KPI's, para evidenciar lo que se ha implementado y como se sigue manteniendo en el tiempo.</p> <p>- Es fundamental que un área independiente, acompañe con evaluaciones periódicas anuales, para que permita ir midiendo su efectividad y se realicen los ajustes necesarios.</p> <p>- La actualización debe permitir identificar que has hecho más eficiente el proceso de monitoreo, pasando de monitorear 1,000 transacciones a 500 transacciones, pero te has enfocado en el impacto monetario y eso te ha permitido identificar de forma temprana, valores más representativos de afectación al fraude.</p>	<p>- Alineados con la estrategia y esfuerzos de las organizaciones.</p> <p>- Los riesgos de fraude al ser riesgos de conducta, se analiza los riesgos de la cultura de la empresa.</p> <p>- La administración debe estar informada de los riesgos de conducta de la gente y no como un tema regulatorio sino como un esquema de agregar valor a los procesos y estrategias.</p>

Nota: La metodología de las 3 líneas de defensa, involucra a toda la organización en los siguientes niveles:

1. Dueño del proceso
2. Departamento de riesgos
3. Auditoría Interna

Se describe el resultado de la encuesta realizada a los profesionales de control interno como complemento

ENTREVISTADO	Jorge Badillo	Patricio Ramón	Nelson Suárez Carvajal
Ocupación/Profesión	Auditor	Socio PwC - Aseguramiento de Riesgos	Auditor
Años de experiencia en la práctica de control interno	más de 10 años	más de 10 años	más de 10 años
1. ¿Conoce metodologías de control interno?	Si	Si	Si
1.1. Si su respuesta anterior fue SI, indique el nombre de la Metodología	COSO Control Interno	COSO	COSO, COCO
2. ¿Ha participado en la implementación de metodologías de control interno como el Marco Integrado COSO?	Si	Si	Si
2.1 Si su respuesta anterior fue SI, indique los sectores de las empresas donde participó en la implementación	Minería, Petróleo	Bancario, Comercial, Logística	Instituciones del Sector Financiero y Sector Comercial
3. ¿En las instituciones financieras del Ecuador (Bancos, Cooperativas y Mutualistas), conoce que exista implementada la Metodología del Marco Integrado COSO en todo el banco o un departamento de control específico?	Si	Si	Si

ENTREVISTADO	Jorge Badillo	Patricio Ramón	Nelson Suárez Carvajal
3.1. Si su respuesta anterior fue SI, indique el nombre de la(s) Institución(es) Financiera(s) y su departamento		Por restricciones de confidencialidad no puedo dar esta información	Banco del Austro, Cooperativa 29 de Octubre
4. Una vez implementada la metodología de control interno, ¿Cuáles cree que han sido los beneficios de corto (hasta 1 año), mediano (de 1 a 3 años) y largo plazo (de 3 años en adelante)?	Corto plazo: visibilidad y disciplina en cuanto a control interno; mediano y largo plazo: logro de objetivos (operaciones, reportes y cumplimiento; ello incluye disminuir errores e irregularidades); y, en general, presencia y visibilidad del control interno, rendición de cuentas y hacerse cargo del control interno (accountability); mejores herramientas y reportes para gestiona controles y riesgos (por ejemplo: matrices de riesgo y control, flujogramas integrales, narrativas de control, auto-evaluaciones, comités gerenciales de control interno)	1. Corto plazo: mejora la predecibilidad de los procesos al estandarizar actividades y definir controles clave; 2. Mediano plazo: Disminuye eventos de riesgos significativos como fraude, al tener un esquema de prevención y detección efectivo.; 3.Largo plazo: Genera optimización de costos al focalizar los controles, evitar redundancias en control y desperdicios en procesos.	Corto: Manejo de una metodología adecuada por parte de una unidad o departamento. Mediano: Conseguir una labor más eficiente y efectiva en la labor diaria Largo: Obtener y cumplir los objetivos de la unidad o institución

ENTREVISTADO	Jorge Badillo	Patricio Ramón	Nelson Suárez Carvajal
<p>5. ¿Las partes relacionadas como accionistas, clientes y proveedores, han reconocido la implementación de estas metodologías? (Si o No, Porqué)</p>	<p>Si, principalmente: regulador, accionistas, directorio</p>	<p>En una buena implementación los resultados son tangibles para todos los stakeholders. Por ejemplo, en proveedor se tienen procesos más claros de licitaciones, recepción de productos o servicios, pagos de facturas, etc., lo que hace que la interacción entre la empresa y su proveedor sea más fluida y transparente. En el caso de accionistas, la posibilidad de tener acceso a información confiable de forma más ágil genera un reconocimiento importante.</p>	<p>Si, por que la implementación de un adecuado sistema de control interno siempre termina en la optimización de recursos y por consecuencia en la obtención de los mejores resultados financieros y operativos.</p>
<p>6. ¿Considera usted, que las metodologías de control interno como el Marco Integrado COSO, agregan valor a los departamentos de control como el Departamento de Prevención de Fraudes de Banco Internacional, considerando que son organizaciones de interés público en el Ecuador? (Si o No, Porqué)</p>	<p>Si, el control interno es parte de una adecuada gestión de riesgos; y, ellos incluyen los controles anti-fraude y los riesgos de fraude; así que serían de mucha ayuda, y más aún en una Institución Financiera, por su relevancia, por tener una responsabilidad de manejo de recursos de terceros y por sus complejidades y exposición al riesgo como industria.</p>	<p>Si agregan valor ya que pueden enfocarse en los principales riesgos y tener un conjunto de controles preventivos y detectivos que permitan prevenir fraudes de forma más efectiva. Es importante la integración con otras áreas como Riesgos o Auditoría Interna para que en conjunto se optimice el valor generado por COSO.</p>	<p>Si agrega valor y mucho, y uno de los valores más importantes es la Confianza, tanto interna como pública, un Banco se debe a sus depositantes y ahorristas, es por eso que si existen eventos de fraude de alto impacto y que se puedan hacer públicos va en contra de la buena reputación del Banco.</p>

Anexo 5

Estados Financieros no auditados

Al 31 de octubre del 2021

Análisis de margen financiero vs pérdidas operativas

(*) Expresado en miles de dólares

Detalle de cuentas contables (*)	Pichincha	Pacífico	Guayaquil	Produbanco	El Banco	Bolivariano
Ingresos (cuenta 51)	811,267	394,699	342,204	316,119	208,004	200,313
Gastos (cuenta 41)	172,844	162,325	121,574	93,376	79,004	73,986
Margen	638,423	232,374	220,630	222,743	129,000	126,326
Pérdidas Operativas (cuentas 4790 + 4690)	11,290	16,691	2,159	176	7,310	159
Porcentaje (pérdida operativa/margen)	1.77%	7.18%	0.98%	0.08%	5.67%	0.13%
Promedio del porcentaje	2.63%					

Nota: Los estados financieros fueron obtenidos de la página web de la Superintendencia de Bancos (<https://www.superbancos.gob.ec/bancos/balance-general-prueba/>)

Anexo 6

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Proyecto	Riesgos de Fraude	Descripción	Costo (CAPEX + OPEX)	2021		2022				2023				2024			
				Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Mejora Gobierno de Riesgos de Fraude		Reforzar la estructura funcional del Departamento de Prevención de Fraudes.	\$80K														
Mejorar la identificación de riesgos en canales transaccionales		Implementar una metodología de identificación de riesgos de fraude en canales transaccionales	\$40K														
Mejorar las actividades de Prevención y Detección de riesgos de fraude		Impulsar la implementación de canales transaccionales en herramienta de Monitoreo en tiempo real	\$220K														
Mejorar las actividades de investigación y corrección de procesos internos		Mantener los procesos de investigación de fraude para elevar acciones correctivas a nivel de procesos o tecnológicos															
Definir el proceso de revisión periódica del ciclo de implementación de riesgos de fraude.		Implementar un esquema de revisión independiente al Ciclo de Riesgos de Fraude definido con Auditoría Interna															
Costo por año				\$340K	\$60K				\$60K				\$60K				

Referencia de Riesgos de Fraude



Gobierno de Riesgos de Fraude



Identificación de Riesgos



Actividades de Prevención y Detección del Fraude



Acciones de investigación



Monitoreo del ciclo de Riesgo de Fraude



Está presupuestado desde el año 2022



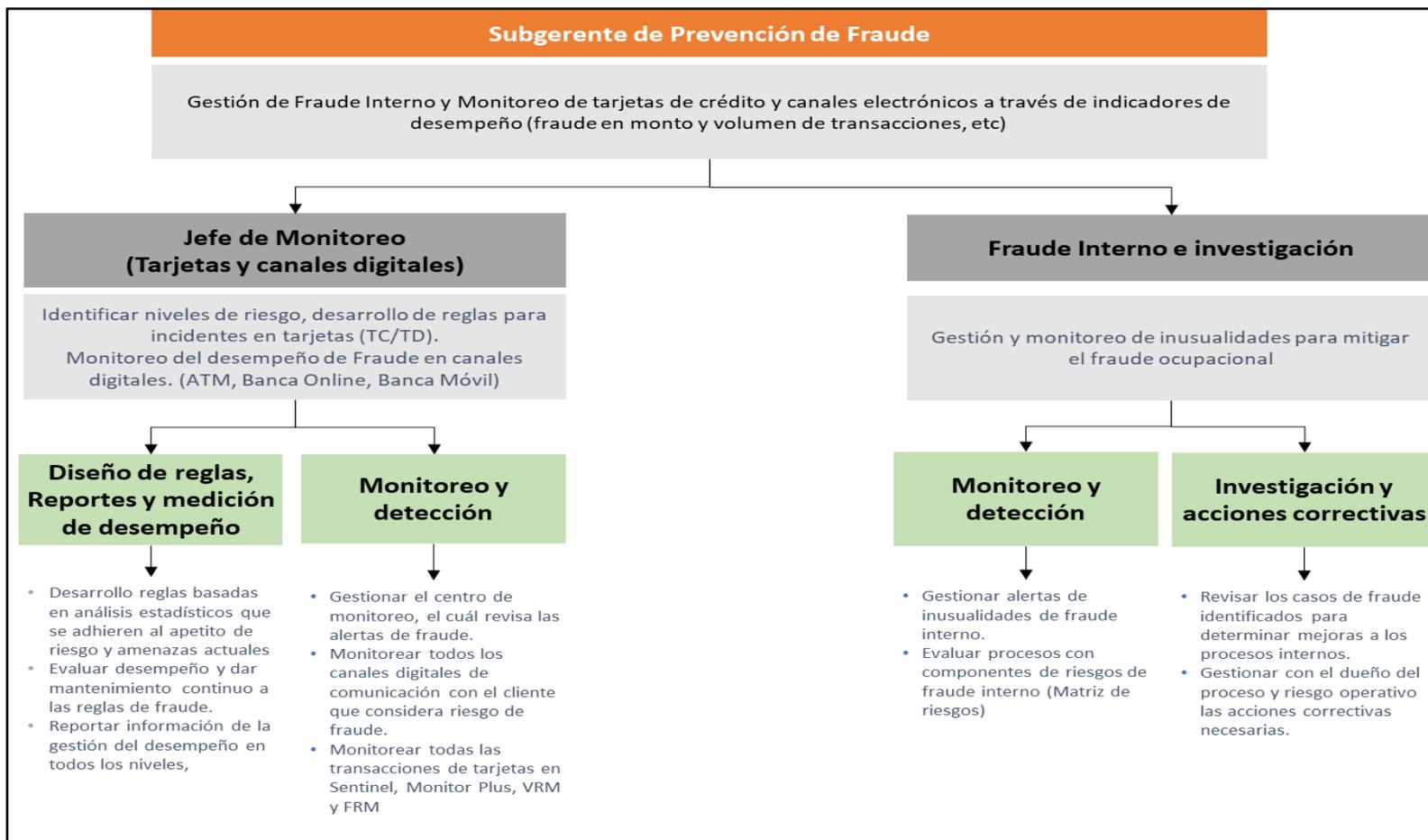
No requiere presupuesto adicional. Está presupuestado en el Q4 - 2021.



No requiere presupuesto, se realizará internamente

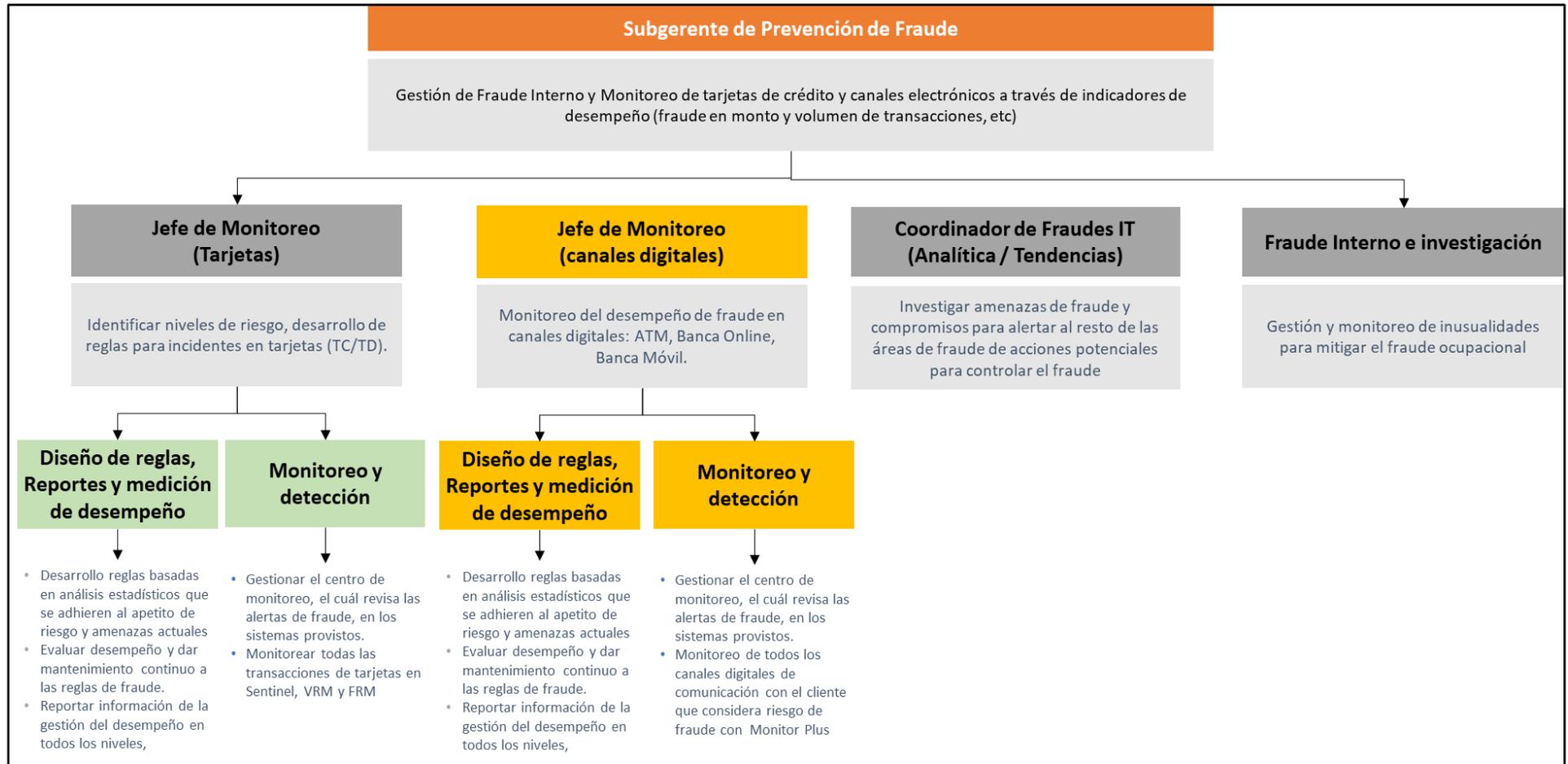
Anexo 7

Gráfico No. 7. 1: Organigrama Funcional *Actual* de Prevención de Fraudes



Fuente y elaborado por: Autor

Gráfico No. 7. 2: Organigrama Funcional *Propuesto* de Prevención de Fraudes



Fuente y elaborado por: Autor

Anexo 8

Encuesta a departamentos de Prevención de Fraudes en el Ecuador

Se realizó una encuesta a los responsables de las áreas de Prevención de Fraude de los 5 bancos del sistema financiero del país más representativos y con mayor exposición por su nivel de penetración, cuota de mercado y total de activos.

Los responsables de Prevención de Fraude que fueron encuestados son de los siguientes

Bancos:

- Banco Pichicha
- Banco Pacífico
- Banco Guayaquil
- Banco Produbanco
- Banco Bolivariano

Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

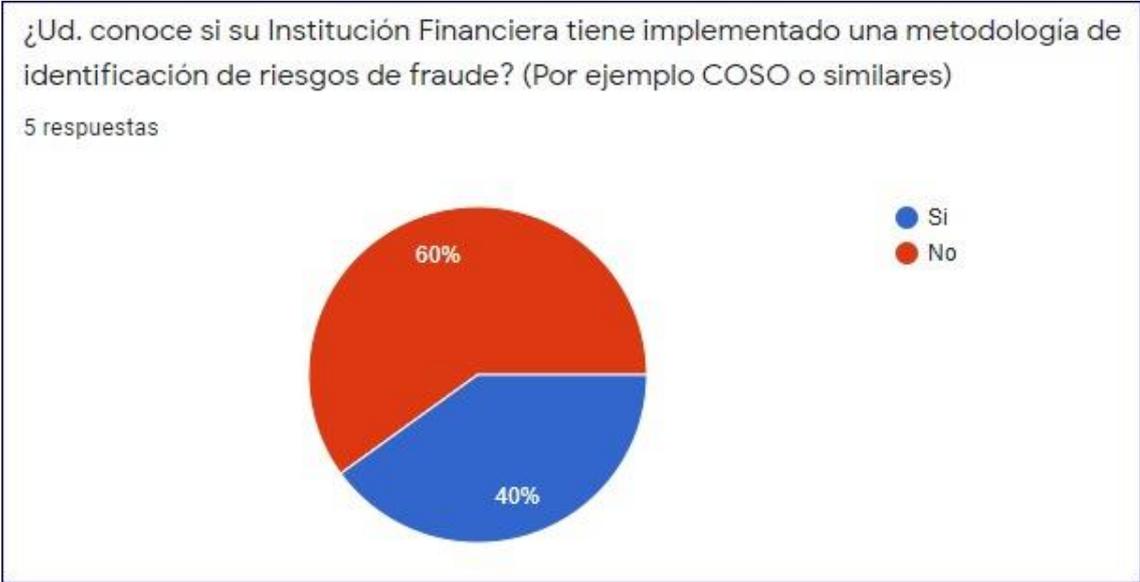
- 1. ¿Ud. Conoce si su Institución Financiera tiene implementado una metodología de identificación de riesgos de fraude? (por ejemplo COSO o similares.**
- 2. Si su respuesta anterior fue positiva, por favor indicar la metodología aplicada.**

Las respuestas indicaron que 3 de los 5 responsables de Prevención de Fraude, no conocen si la institución financiera que representan trabaja con una metodología de riesgos de fraude. Es decir el 60% de los principales Bancos no tienen implementado ninguna metodología.

El 40% de los encuestados, es decir 2 de 5 responsables de Prevención de Fraude, manifestaron que no trabajan con una metodología específica para la prevención de fraude; sino que se apalancan en la normativa de riesgo operativo, que incluye esquemas mínimos para un esquema de prevención.

En el gráfico No. 8.1 se aprecia las respuestas de los encuestados de los Bancos antes mencionados obtenida a través de la herramienta Google docs.

Gráfico No. 8.1: Ciclo de Riesgos de Fraude



Fuente y elaborado por: Autor

Anexo 9

Metodología para mitigación de Fraude

Para aplicar la metodología de disminución de fraude, se obtuvo el detalle de las variables de pérdidas que el Banco dispone y las variables 3, 4 y 5 son aquellas variables en la que el departamento de Prevención de Fraude, podrá aplicar medidas de corrección en coordinación con otros departamentos de “El Banco” que no afecte servicio y experiencia del usuario en el uso de canales transaccionales. No se presenta los conceptos de las variables por temas de confidencialidad de la información.

Los 5 tipos de variables obtenidas desde los años 2019 al 2021, permitieron aplicar la relación de tendencia, buscando una relación de crecimiento adecuada con la base transaccional histórica. En el cuadro No. 9.1, se aprecia la base histórica y la proyección aplicada, la misma que sirvió de base para comparar los resultados obtenidos.

Cuadro No. 9.1: Proyección de pérdidas operativas sin proyecto

Cuenta	Años histórico			Proyección		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Variable de pérdida 1	\$ 290	\$ 1,046	\$ 933	\$ 900	\$ 1,032	\$ 906
Variable de pérdida 2	\$ 3,273	\$ 2,926	\$ 3,142	\$ 3,179	\$ 2,956	\$ 3,186
Variable de pérdida 3	\$ 586	\$ 985	\$ 4,005	\$ 763	\$ 918	\$ 852
Variable de pérdida 4	\$ 129	\$ 197	\$ 255	\$ 131	\$ 228	\$ 218
Variable de pérdida 5	\$ 57	\$ 574	\$ 742	\$ 166	\$ 277	\$ 376
Total	\$ 4,335	\$ 5,728	\$ 9,077	\$ 5,139	\$ 5,412	\$ 5,537

Fuente y elaborado por: Autor

Con base en la proyección histórica, se consideró como factor de medición, que el proyecto podría implementar mejoras una vez alcanzado un nivel de pérdida del 65% de la base proyecta. En ese sentido, una vez alcanzado la pérdida objetivo (65%), las acciones a implementar limitarán mayores afectaciones económicas.

En el cuadro No. 9.2, se puede apreciar el análisis de la información con base histórica para una afectación máxima del objetivo de pérdida para las variables 3, 4 y 5. Una vez alcanzados el objetivo de pérdida se deberá implementar las acciones necesarias para mitigarlos.

Cuadro No. 9. 2: Objetivo de pérdida neta año 2022

Cuenta	Año 2022			Valor Perdido
	Promedio de pérdidas (3 años)	Objetivo de Pérdida neta (65%)		
Variable de pérdida 1	\$ 942	\$ 808		\$ 808
Variable de pérdida 2	\$ 3,114	\$ 3,114		\$ 3,114
Variable de pérdida 3	\$ 1,858	\$ 1,208		\$ 562
Variable de pérdida 4	\$ 194	\$ 126		\$ 97
Variable de pérdida 5	\$ 458	\$ 298		\$ 162
Total		Total		\$ 4,741

Fuente y elaborado por: Autor

Con base en la explicación antes citada, se realizó la misma simulación para los años 2023 y 2024. En los cuadros No. 9.3 y 9.4 se observa la proyección del año 2023. Y para el año 2024 se observan en los cuadros No. 9.5 y 9.6.

Cuadro No. 9. 3: Proyección de Pérdidas año 2023

Cuenta	Años			Proyección
	2020	2021	2022 Real Proy	2023
Variable de pérdida 1	\$ 1,046	\$ 933	\$ 808	\$ 1,048
Variable de pérdida 2	\$ 2,926	\$ 3,142	\$ 3,114	\$ 2,967
Variable de pérdida 3	\$ 985	\$ 4,005	\$ 562	\$ 952
Variable de pérdida 4	\$ 197	\$ 255	\$ 97	\$ 233
Variable de pérdida 5	\$ 574	\$ 742	\$ 162	\$ 598
Total	\$ 5,728	\$ 9,077	\$ 4,741	\$ 5,798

Fuente y elaborado por: Autor

Cuadro No. 9. 4: Objetivo de pérdida neta año 2023

Cuenta	Año 2023		
	Promedio de pérdidas (3 años)	Objetivo de Pérdida neta (65%)	Valor Perdido
Variable de pérdida 1	\$ 929	\$ 799	\$ 799
Variable de pérdida 2	\$ 3,061	\$ 3,061	\$ 2,956
Variable de pérdida 3	\$ 1,850	\$ 1,203	\$ 556
Variable de pérdida 4	\$ 183	\$ 119	\$ 119
Variable de pérdida 5	\$ 493	\$ 320	\$ 255
Total		Total	\$ 4,685

Cuadro No. 9. 5: Proyección de Pérdidas año 2024

Cuenta	Años			Proyección
	2021	2022 Real Proy	2023 Real Proy	2023
Variable de pérdida 1	\$ 933	\$ 808	\$ 799	\$ 913
Variable de pérdida 2	\$ 3,142	\$ 3,114	\$ 2,956	\$ 3,164
Variable de pérdida 3	\$ 4,005	\$ 562	\$ 556	\$ 1,139
Variable de pérdida 4	\$ 255	\$ 97	\$ 119	\$ 225
Variable de pérdida 5	\$ 742	\$ 162	\$ 255	\$ 378
Total	\$ 9,077	\$ 4,741	\$ 4,685	\$ 5,819

Fuente y elaborado por: Autor

Cuadro No. 9. 6: Objetivo de pérdida neta año 2024

Cuenta	Año 2024		
	Promedio de pérdidas (3 años)	Objetivo de Pérdida neta (65%)	Valor Perdido
Variable de pérdida 1	\$ 864	\$ 757	\$ 802
Variable de pérdida 2	\$ 3,094	\$ 3,094	\$ 3,114
Variable de pérdida 3	\$ 1,795	\$ 1,167	\$ 562
Variable de pérdida 4	\$ 174	\$ 113	\$ 123
Variable de pérdida 5	\$ 409	\$ 266	\$ 232
Total		Total	\$ 4,833

Fuente y elaborado por: Autor

Con los resultados alcanzados se puede expresar la siguiente simulación expresada en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 9.7: Reducción de pérdidas con la implementación del Proyecto

COSTO DEL FRAUDE SIN IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO							PROYECCIÓN		
Expresado en miles de US\$									
Cuenta	Concepto	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
5406	Servicios financieros con cargo máximo	18,708	19,059	19,034	18,243	19,328	18,790	18,940	18,795
5407	Servicios financieros con cargo diferenciado	11,293	12,038	12,719	9,855	11,372	11,860	11,909	11,466
4790	Pérdidas operativas (A)	5,979	5,855	4,385	5,730	9,077	5,139	5,412	5,537
Indicador		20%	19%	14%	20%	30%	17%	18%	18%

COSTO DEL FRAUDE CON IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO							PROYECCIÓN EN ESCENARIO IMPLEMENTADO			
Expresado en miles de US\$										
Cuenta	Concepto	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
5406	Servicios financieros con cargo máximo	18,708	19,059	19,034	18,243	19,328	18,790	18,940	18,795	
5407	Servicios financieros con cargo diferenciado	11,293	12,038	12,719	9,855	11,372	11,860	11,909	11,466	
4790	Pérdidas operativas (B)	5,979	5,855	4,385	5,730	9,077	4,741	4,685	4,833	
Indicador		20%	19%	14%	20%	30%	15%	15%	16%	
Ahorro		(A) - (B)					397	727	704	

Fuente y elaborado por: Autor

Entendiendo que existe una reducción de las pérdidas operativas, el proyecto de implementación para mejorar las capacidades de gestión de los riesgos de fraude, se pueden apreciar en el Cuadro No. 9.8, donde los flujos proyectados de pérdidas generan ahorro al Banco.

Cuadro No. 9. 8: Flujo del Proyecto

FLUJO DEL PROYECTO					
Expresado en miles de US\$					
Cuenta	Concepto	PROYECCIÓN			
		2021	2022	2023	2024
4790	Pérdidas operativas		5,139	5,412	5,537
	TOTAL GASTOS SIN PROYECTO		5,139	5,412	5,537
4790	Pérdidas operativas		4,741	4,685	4,833
	Costo del Proyecto	- 340.00	60	60	60
	TOTAL GASTOS CON PROYECTO	- 340	4,801	4,745	4,893
	AHORRO NETO	- 340	337	667	644

Fuente y elaborado por: Autor

Considerando el ahorro desde el primer año de implantación 2022, hasta el año 2024 proyectado, se calculó la tasa de descuento en el 9,69%. Esta tasa fue obtenida calculando las variables necesarias desde la Beta aplicable a la industria financiera. En el cuadro No. 9.3, se aprecia el cálculo de la tasa de descuento (WACC) por sus siglas en inglés.

Cuadro No. 9.9: Cálculo de Tasa de Descuento

Información General (*)		Información Proyecto	
Tasa libre de riesgo	2.25% (**)	Razón Deuda Capital	78.00%
Rendimiento del Mercado	4.47%	Tasa Impuestos	36.25%
Beta Industria	0.70	Beta Proyecto	0.66
Tasa Impuestos Industria	19.29%	Riesgo País	7.64% (****)
Razón Deuda Capital	74.31%	CAPM	11.34%
Beta Desapalancada	0.44	WACC	9.69%
		Porcentaje Capital	78.00%
		Porcentaje deuda	22.00%
		Tasa Deuda	6.00%
		Tasa Compuesta	36.25%
		Participación	15.00%
		Impuesto	21.25%

Paso 1: Desapalancar el Beta de la Industria (*)			
Beta Apalancada Industria:	0.70	R Deuda/ Capital Industria:	74.31%
Beta Desapalancada:	0.44	R Deuda/ Capital Empresa (**):	78.00%
Beta Apalancada Empresa:	0.66		

Datos
 (*) Información obtenida de Damodaran al 19/02/2022
 (**) Tasa a 30 años del Tesoro Americano al 19/02/2022.
 (***) Relación deuda Patrimonio de "El Banco" con estados financieros al 31/12/2021.
 (****) Tasa de riesgo país del Ecuador al 19/02/2022. <https://www.ambito.com/contenidos/riego-pais-ecuador.html>

Fuente y elaborado por: Autor

Aplicando la tasa descuento arroja los principales indicadores de viabilidad del proyecto como es el VAN en US\$ en US\$1 millón y una TIR del 124%. En cuadro No. 9.8 se pueda apreciar los cálculos del flujo.

Cuadro No. 9. 10: Cálculo del VAN y TIR del proyecto

FLUJO DEL PROYECTO					
Expresado en miles de US\$					
Cuenta	Concepto	PROYECCIÓN			
		2021	2022	2023	2024
4790	Pérdidas operativas		5,139	5,412	5,537
	TOTAL GASTOS SIN PROYECTO		5,139	5,412	5,537
4790	Pérdidas operativas		4,741	4,685	4,833
	Costo del Proyecto	- 340.00	60	60	60
	TOTAL GASTOS CON PROYECTO	- 340	4,801	4,745	4,893
	AHORRO NETO	- 340	337	667	644
	9.69% VAN		\$ 1,010.19		
	TIR		124%		

Fuente y elaborado por: Autor

Anexo 10

Proyección de Estados Financieros al año 2022

Para una adecuada proyección de las cifras de los estados financieros de “El Banco”, se aplicó variación anual de los balances históricos desde el año 2017 hasta el año 2021. Con base en la variación obtenida, se obtuvo el promedio de las variaciones anuales y ese resultado se consideró como base de crecimiento para el año 2022, con base de cálculo el año 2021.

En el cuadro No. 10.1, se aprecia las cifras proyectadas para el año 2022 y en el cuadro No. 10.2 se aprecia la proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias para el año 2022.

Cuadro No. 10.1: Estado de Situación Financiera Proyectado

Estado de Situación Financiera						
Al 31 de diciembre del 2021						
Expresado en miles de dólares						
Grupo de cuentas	Años					Proyectado 2022
	2017	2018	2019	2020	2021	
11 Fondos disponibles	718,100	621,002	632,666	834,842	914,505	982,762
13 Inversiones	606,751	537,403	621,036	660,083	783,407	840,406
14 Cartera de créditos	2,055,123	2,207,074	2,345,197	2,264,225	2,553,062	2,699,581
16 Cuentas por cobrar	30,523	32,579	41,784	59,957	49,386	56,899
17 Bienes realizables	3,961	4,297	2,680	13,715	7,070	12,976
18 Propiedades y equipo	42,150	40,525	40,525	37,799	42,830	43,122
19 Otros activos	101,803	101,597	108,469	94,563	100,662	100,710
Total Activos	3,558,412	3,544,477	3,792,356	3,965,185	4,450,921	4,736,456
21 Obligaciones con el público	3,013,199	2,877,239	3,072,456	3,300,274	3,769,741	3,995,102
23 Obligaciones inmediatas	2,774	5,858	3,238	5,261	7,312	10,381
25 Cuentas por pagar	97,005	111,485	119,949	104,922	126,859	136,659
26 Obligaciones financieras	131,500	204,072	218,067	168,167	120,072	123,242
29 Otros pasivos	798	246	468	513	758	905
Total Pasivos	3,245,276	3,198,900	3,414,177	3,579,137	4,024,741	4,266,290
31 Capital social	212,919	237,626	264,612	290,295	310,159	340,795
33 Reservas	33,791	38,213	43,038	48,057	50,875	56,375
35 Superávit por valuaciones	21,379	20,556	19,501	18,672	22,255	22,587
36 Resultados	45,048	49,182	51,027	29,023	42,890	50,410
Total Patrimonio	313,136	345,577	378,179	386,048	426,180	470,166

Fuente y elaborado por: Autor

Cuadro No. 10. 2: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Estado de Pérdidas y Ganancia							
Al 31 de diciembre del 2021							
Expresado en miles de dólares							
Grupo de cuentas	Años					Proyectado 2022	
	2017	2018	2019	2020	2021		
51	Intereses y descuentos ganados	199,842	219,644	245,268	250,759	249,612	264,188
52	Comisiones ganadas	21,308	22,556	23,011	18,688	22,492	23,022
53	Utilidades financieras	2,843	3,437	4,066	3,782	6,308	7,869
54	Ingresos por servicios	30,001	31,097	31,753	28,098	30,700	30,970
41	Intereses causados	(62,032)	(71,493)	(92,891)	(103,581)	(94,542)	(105,879)
42	Comisiones causadas	(2,094)	(2,108)	(2,049)	(1,876)	(2,008)	(1,990)
	Total Margen financiero, bruto	189,868	203,133	209,159	195,871	212,562	218,180
44	Provisiones	(19,678)	(17,684)	(20,030)	(47,154)	(29,588)	(37,081)
	Margen Bruto después de Provisiones	170,190	185,449	189,129	148,717	182,974	181,099
55	Otros ingresos operacionales	517	841	1,750	1,050	863	1,108
56	Otros ingresos	6,294	6,544	8,240	11,305	9,659	10,927
43	Pérdidas financieras	(1,576)	(1,825)	(1,918)	(2,211)	(3,761)	(4,761)
45	Gastos de operación	(103,263)	(109,863)	(112,089)	(107,281)	(113,618)	(116,469)
46	Otras pérdidas operacionales	(199.71)	(180.59)	(758.47)	(541.46)	(274.63)	(434.29)
47	Otros gastos y pérdidas	(6,428)	(5,982)	(4,483)	(5,919)	(9,861)	(5,154)
	Total Margen Operacional, neto	65,533	74,984	79,870	45,120	65,981	66,317
48	Impuestos y participación empleados	(21,314)	(26,734)	(29,684)	(16,937)	(23,931)	(24,040)
	Utilidad neta del año	44,220	48,250	50,187	28,183	42,050	42,277

Fuente y elaborado por: Autor

Cuadro No. 10.3: Indicadores de gestión de pérdidas operativas

Indicadores	Años					Proyectado 2022	
	2017	2018	2019	2020	2021		
Utilidad Neta / Ingresos	17%	17%	17%	9%	14%	13%	↔
Otros gastos y pérdidas / Utilidad Neta	15%	12%	9%	21%	23%	12%	↓
Otros gastos y pérdidas / Ingresos por servicios	21%	19%	14%	21%	32%	17%	↓

Fuente y elaborado por: Autor