Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Gestión Financiera y Administración de Riesgos Financieros

Diseño de un modelo de gestión de riesgos en Expertia Corporativa S.A.

Verónica Patricia De la Guerra Salazar
Tutor: Federico Orbe

Quito, 2020

Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Verónica Patricia De la Guerra Salazar, autor de la tesis intitulada **Diseño de un modelo de gestión de riesgos en Expertia Corporativa S.A.** mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Máster en Gestión Financiera y Administración de Riesgos Financieros en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 12 de marzo del 2020

Firma: Verónica Patricia De la Guerra Salazar

Resumen

El presente trabajo de investigación analiza los riesgos de crédito, operativo y liquidez en una empresa del sector de servicios específicamente el arrendamiento vehicular a largo plazo, actividad que está en crecimiento en el Ecuador y que muchas veces es confundida con el Leasing o arrendamiento financiero. No se ha incluido el riesgo de mercado considerando que el mismo no es muy alto y que la empresa no emite obligaciones, el financiamiento que necesita lo obtiene de entidades financieras diversas a tasas de interés corporativas.

El riesgo de crédito es analizado en base a la realidad de cuentas por cobrar vigentes y el tipo de clientes actuales y futuros, con la finalidad de establecer los mejores métodos para controlar y mantener niveles bajos de probabilidad de ocurrencia, se sugiere las metodologías: las 5 C´s del crédito, tabla de puntajes (Scorecard) y el indicador Z score.

El riesgo de liquidez es el mas importante mitigar, el manejo adecuado de los ingresos y egresos garantiza el éxito del negocio en el corto y largo plazo, para el efecto se sugiere el análisis de brechas, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

Y por último el riesgo operacional y legal, desarrollado a través de levantamiento de procesos, matrices de riesgo y análisis de la normativa vigente para este sector empresarial.

Palabras clave: riesgo, renting, severidad, matriz de riesgo, indicadores financieros, tipo de riesgo financiero.

A mis padres, que siempre estuvieron pendientes del avance de este trabajo.
A mi esposo y mis hijas, por ser mi soporte y por haber sacrificado su tiempo en familia para la elaboración de esta investigación.

Agradecimientos

A Dios por darme la vida y la salud.

A mis padres por su amor y respaldo incondicional en todo momento, por enseñarme a que siempre debo terminar lo que inicie.

A los directivos de Expertia Corporativa S.A. por su apoyo y autorización para aplicar mis conocimientos en su empresa.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador y sus docentes quienes compartieron sus conocimientos y experiencias en cada clase, su exigencia en cada trabajo fue fundamental para mi aprendizaje.

Tabla de contenido

Lista de ilustraciones

Lista de Gráficos

Lista de Tablas

Introducción

La gestión de riesgos financieros es un tema que está ganando importancia en el ámbito empresarial ya no solo en el sector financiero, esto como consecuencia de las grandes pérdidas económicas que puede ocasionar el no planificar adecuadamente medidas de prevención y solución ante posibles eventos de riesgo. Las empresas cada día deben tomar decisiones en aras de mantener su presencia en el mercado y obtener mejores utilidades, estas decisiones deben ser analizadas cuidadosamente para no enfrentar problemas de liquidez, lograr un equilibrio entre riesgo y rendimiento es fundamental para evitarlo. Optimizar los recursos disponibles es otro punto clave para implementar una adecuada gestión de riesgos, la comunicación oportuna conjuntamente con políticas claras por parte de los directivos, son los mejores canales para lograrlo.

Este trabajo de investigación está enfocado al análisis de tres riesgos: liquidez, crédito y operacional en una empresa de servicios dedicada al alquiler de vehículos a largo plazo; para el efecto se ha realizado un estudio pormenorizado de las formas de identificación, medición y mitigación de estos riesgos, existe mucha bibliografía al respecto pero en su mayoría enfocada al sector financiero, algunas formas de mitigación aplicadas en este sector fueron incluidas para la empresa motivo de análisis por acoplarse perfectamente en el objetivo de disminuir el riesgo con las características que posee.

En la primera parte se presenta los antecedentes y justificativos relacionados a la selección del tema.

En la segunda parte se detalla el marco conceptual del arrendamiento operativo a largo plazo también llamado renting y de la gestión de riesgos; la reseña histórica sobre estos temas, los principales estudios que han aportado a su desarrollo y sobre los cuales se desarrolla la aplicación en la empresa Expertia Corporativa S.A.

En la tercera parte se analiza a la empresa seleccionada su situación en el entorno, objetivos, valores, e información en general con la finalidad de identificar los principales eventos de riesgo operativo, crédito y liquidez; se desarrolla formas de mitigación y control en cada uno.

En la cuarta parte se presentan las conclusiones y recomendaciones determinadas una vez finalizada aplicación práctica. Por último, se incluyen los anexos para un mejor entendimiento del trabajo realizado.

Capítulo primero

1.Planteamiento del problema

1.1 Descripción de la realidad problemática

Expertia Corporativa S.A. es una compañía cuyo objeto social es la renta, arrendamiento, alquiler y venta de vehículos a largo plazo[1], fue creada en el año 2010 como Produrenting y fue parte del grupo corporativo Produbanco. En el año 2013 fue vendida a otros inversionistas ecuatorianos, como consecuencia de los resultados favorables generados en la consulta popular del 7 de mayo del 2011 pregunta 3, en la cual se disponía la prohibición a las instituciones financieras del sistema financiero privado, así como las empresas de comunicación privadas de carácter nacional, sus directores y principales accionistas, sean dueños o tengan participación accionaria fuera del ámbito financiero o comunicacional. En el año 2015 cambió su razón social, manteniendo su objeto social.

Esta línea de negocio en el Ecuador inicia alrededor del año 2008 con un crecimiento sostenido, sin embargo, tienen un estancamiento parcial entre los años 2015 y 2016 por los difíciles eventos económicos que atravesó el país. De acuerdo con las estadísticas macroeconómicas del INEC y el Banco Central durante el año 2016, el Ecuador experimentó una contracción anual del PIB de -1.5%, el punto más bajo de la tendencia decreciente observada desde el 2012. Este resultado se atribuye principalmente a varios factores: (1) la reducción del precio del petróleo en el mercado internacional que inició en el 2015 en $ 41.60 y cerró con un precio promedio de $35.00 por barril en el 2016; (2) la apreciación del dólar frente al peso colombiano que fue devaluado en un 50% en el año 2015 por la recuperación de la economía Estadounidense después de la fuerte crisis vivida por ese país en los años 2008 y 2009;

---

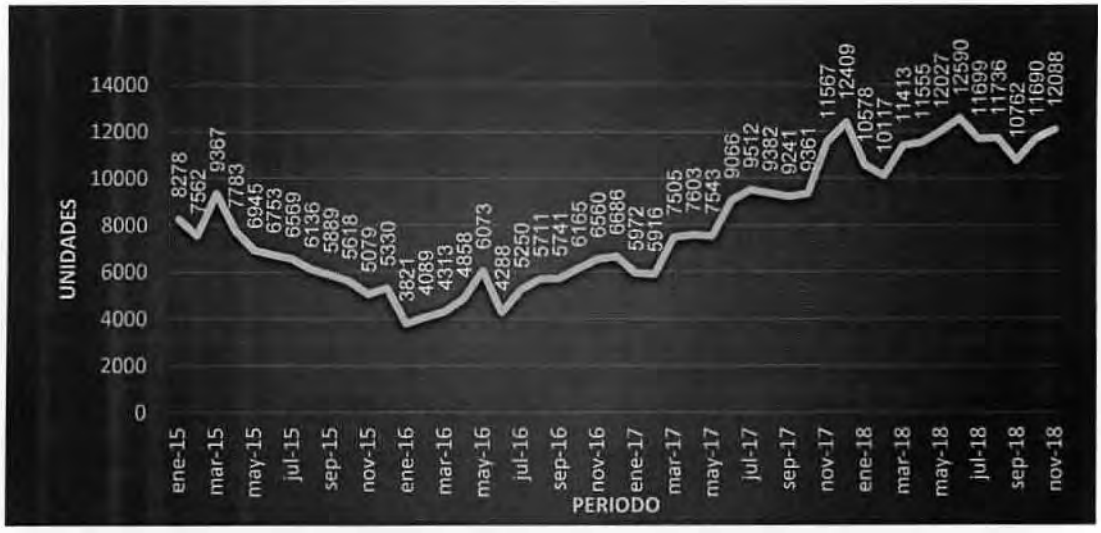
[1] El arrendamiento vehicular operativo o renting se da cuando el arrendador entrega el bien inmueble nuevo para uso del arrendatario a cambio de un canon mensual pero no se traspasa el dominio, todos los gastos relacionados como mantenimiento, matriculas, seguro, rastreo, etc. son asumidos por el arrendador, el plazo puede ir desde uno hasta cinco años como máximo; es muy diferente de la figura de leasing puesto que en esta modalidad si se transfiere la propiedad del auto.

y, (3) el impacto del sismo de 7.8 grados en la escala de Richter del 16 de abril del 2016 que afectó principalmente a las provincias de Esmeraldas y Manabí.

Estos eventos afectaron en gran proporción los ingresos del estado con una disminución del 12.10% entre los años 2015 y 2016. El efecto en el sector empresarial por primera vez desde el año 2010, fue una disminución en la cantidad de empresas del 3.5% en el año 2015, considerando la actividad el 50% de las empresas cerradas pertenecían al sector comercial, el 26% al sector de la construcción, el 14% a servicios, 5% a manufactura, 4.6% al sector primario sin minería y el 0.8% a la minería; y de acuerdo al tamaño el 92% fueron micro y pequeñas, 6% a medianas y 2% a grandes empresas.

En el sector automotriz donde se encuentra Expertia Corporativa ha tenido un desempeño positivo en el año 2017 frente a los dos años anteriores, por la recuperación económica nacional, la expansión del crédito, la demanda represada, y principalmente la apertura en los cupos de importación en los vehículos nuevos por el Acuerdo Comercial con la Unión Europea (AEADE 2018, 4), lo cual se puede visualizar en el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Ventas mensuales de vehículos (unidades)



Fuente: Boletín Sector Automotor en cifras (2018)

Elaboración propia

Expertia Corporativa S.A. como toda compañía privada busca una mayor participación y rentabilidad en el mercado, para lo cual es necesario implementar una metodología de gestión de riesgos financieros. "En un entorno cada vez más globalizado y sofisticado, anticiparse a situaciones potencialmente adversas supone

una ventaja competitiva que contribuye de forma sustancial a lograr los objetivos estratégicos marcados de la empresa" (López y Sánchez 2013, 1).

Con esta investigación se busca establecer una metodología para mitigar los riesgos que puedan presentarse tanto en el sector económico relacionado como en la entidad objeto de este estudio. Los principales riesgos que se pueden identificar son los siguientes:

- Inexistencia de una metodología de análisis crediticio para potenciales clientes.
- Falta de procedimientos formales.
- Cambios constantes en la normativa vigente, aplicada a este sector empresarial.
- Riesgo de liquidez asociado a factores internos (giro del negocio) y externo (situación económica del país).

La Superintendencia de Compañías organismo regulador a pesar de obligar a presentar balances bajo NIIF[2] no exige a las entidades bajo su control que tengan un plan de gestión de riesgos a diferencia del sector financiero que sí los tiene. es importante implementarlo también para las empresas del sector real puesto que la contribución que hacen al desarrollo del país no solo se mide con el flujo de entradas y salidas de empresas, sino también de su capacidad de subsistir en el tiempo, innovar sus procesos e incrementar sus niveles de productividad.

1.2 Pregunta central

¿Cómo desarrollar un modelo de gestión de riesgos en una empresa de servicios dedicada al alquiler de vehículos a largo plazo?

1.3 Objetivo general y específicos

Objetivo general:

Desarrollar un modelo de gestión de riesgos para Expertia Corporativa S.A. empresa dedicada al alquiler de vehículos a largo plazo; a través de la identificación, medición, control y seguimiento de los riesgos que atraviesa en el desarrollo de sus

[2] Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

actividades; generando así una ventaja competitiva, aumentar su productividad, garantizar su permanencia y crecimiento en el mercado.

Objetivos específicos:

- Analizar los principales riesgos relacionados al renting vehicular.
- Identificar los riesgos y categorizarlos según el impacto que pueden tener si ocurrieran.
- Proponer un modelo que mitigue los riesgos identificados en los procesos más críticos.

1.4 Justificación

Todas las organizaciones sin importar su tamaño, actividad o ubicación; se enfrentan a riesgos internos propios de su actividad o riesgos externos ajenos a su control que de ocurrir pueden impactar negativamente sus resultados. Estos riesgos no son estáticos por el contrario están en constante cambio como resultado de la globalización. El mercado busca acceder a mejores bienes o servicios, esto hace que la oferta se haga más competitiva, obligando a los productores a desarrollar herramientas y mecanismos que permitan convertir las amenazas en oportunidades, incrementar sus fortalezas y disminuir sus debilidades. Implementar una adecuada gestión de riesgos permite alcanzar estos objetivos.

Con esta investigación se pretende aportar en Expertia Corporativa mecanismos internos que le permitan identificar y aplicar métodos para predecir más acertadamente los riesgos a los que está expuesta. En base a estos resultados la gerencia debe decidir si los asume o los transfiere, según su aversión al riesgo. Es importante que la alta gerencia, gerentes de área y trabajadores en general, encaminen sus esfuerzos a la mejora continua y conozcan sus responsabilidades en la administración de riesgos con la finalidad que tenga éxito en su implementación y mantenimiento.

Se han publicado varios estudios relacionados a la gestión de riesgos empresariales a nivel internacional, la mayoría de estos se lo ha hecho orientado a los bancos e instituciones financieras por el nivel de exposición que manejan, sin embargo el sector no financiero también asume riesgos inherentes en sus operaciones habituales por lo cual se hace necesario fomentar una práctica de gestión del riesgo por las implicancias

que puede tener en los resultados económicos, la situación financiera y la permanencia de cualquier compañía. (Zenklussen 2017, 4).

1.5 Delimitación del problema

La investigación se centrará a una sola empresa Expertia Corporativa S.A., su oficina matriz esta ubicada en la ciudad de Quito, donde centraliza la administración y una sucursal en Guayaquil, se estudiará toda la estructura de la compañía para identificar correctamente los riesgos a los que esta expuesta, con la ayuda del personal que trabaja en la institución a través de entrevistas, encuestas, reportes financieros publicados en la Superintendencia de Compañías; insumos que serviran de entrada para entender claramente la problemática y establecer soluciones que ayuden a la compañía a mejorar sus procesos y proyectar mayores utilidades en el corto y largo plazo.

Capítulo segundo

2.Marco teórico

2.1.El arrendamiento operativo a largo plazo (Renting)

2.1.1 Reseña histórica

El arrendamiento operativo llamado también renting en los países anglosajones, se inicia en Estados Unidos en el año 1920, cuando la compañía telefónica Bell Telephone System, empezó a arrendar los teléfonos en lugar de venderlos, con el tiempo se arrendaba maquinarias, computadores, vehículos, inmuebles, entre otros (Ochoa Mejía 2010).

El renting de vehículos es una actividad que inicia alrededor del año 1918 como un negocio simple, se rentaba el auto por un día y se cobraba los gastos relacionados mas un porcentaje de utilidad para el propietario, con el tiempo fue creciendo. Para el año de 1930 la compañía Hertz creó el concepto de alquilarlo aquí y dejarlo allí, en 1950 ya existian varias compañías de alquiler de vehículos ubicadas en aeropuertos, estaciones de ferrocarril, hoteles y otros lugares estrategicos. En 1970, las empresas dedicadas a esta actividad distribuyeron de mejor manera al precio los costos relacionados al vehículo como: seguro, servicio de recolección del vehículo alquilado, rastreo satelital, impuestos fiscales, etc. En 1990, comenzaron a utilizar un sistema de gestión de precios y rendimiento, que les permitía controlar el precio y la disponibilidad de estos productos. Los principales clientes fueron los viajeros por turismo o negocios que necesitaban movilización en la ciudad donde estaban de visita, por esta razón se abrieron varias agencias de renta de autos en los aeropuertos alrededor del mundo (Carroll y Grimes, 1995).

Los principales productores de vehículos empezaron a formar compañías de renta de autos, cuando existía exceso de producción o inventario que no se vendía, aportaban estos bienes a sus empresas relacionadas, lo cual se tradujo en una mayor oferta del servicio en consecuencia los precios bajaron y sus utilidades también. La competencia sirvió para implementar sistemas de gestión de ingresos de última generación en el año 1993, contribuyendo al crecimiento del sector a nivel mundial (Geraghty y Johnson 1997).

La constante evolución del mercado, las crecientes necesidades de los sectores productivos para ampliar sus clientes; generó que el arrendamiento vehicular también sea

a largo plazo no solo por unos días sino por años. El arrendador compra un auto elegido por su cliente, el plazo se lo fija desde un año hasta cinco años, tiempo estimado de vida útil de un vehículo sin problemas de funcionamiento.

El tratamiento financiero ha sido motivo de largos análisis buscando estandarizar los conceptos y el registro de este tipo de contratos en los estados financieros de los intervinientes. En el año 1996 este proyecto fue iniciado por el grupo G4+1 (integrado por Australia, Canadá, Estados Unidos, Nueva Zelanda y Reino Unido) y el IASC[3] (precursor del International Accounting Standard Board) en esta reunión se proponía un nuevo enfoque para los arrendamientos, y se lo publicó a través del artículo: "Contabilidad de los arrendamientos: un nuevo enfoque reconocimiento por los arrendatarios de los activos y pasivos"; el autor principal fue McGregor (1996) quién era director del Institute of Chartered Accountants de Australia. En este documento ya se dan los primeros aportes en el reconocimiento, medición y tratamiento de los arrendamientos operativos.

Nailor y Lennard (2000) publican el articulo "Arrendamientos implementación de un nuevo enfoque" en donde se dan las directrices para diferenciar el arrendamiento financiero y operativo, además de aportar con más conceptos para complementar a su predecesor del año 1996. De ahí en adelante han existido varias reuniones del IASB[4] para estandarizar la forma de registro de los arrendamientos operativos en los estados financieros, los mayores impactos se han dado en la contabilidad del arrendatario ya que reconoce en sus balances un activo y pasivo por el derecho de uso de los activos recibidos bajo esta figura, el documento final se lo puede consultar en la Norma Internacional de Contabilidad No.16 (Barral Rivada, Cordobés Madueño, y Ramírez Sobrino 2014).

En el Ecuador han existido varios cambios en materia tributaria referente a la deducción de los gastos relacionados con la compra, uso o propiedad de vehículos utilizados en el ejercicio de la actividad económica generadora de ingresos. Nuestra legislación tributaria establece el tope de $35.000 dólares en el valor del vehículo para considerar deducibles de impuesto a la renta los gastos como: depreciaciones, leasing, intereses por financiamiento e impuestos a la propiedad del vehículo (EC 2004, Art.10

---

[3] International Accounting Standard Committee o Comité de Normas Internacionales de Contabilidad vigente desde el año 1973 al 2000

[4] International Accounting Standard Board o Junta de Normas Internacionales de Contabilidad, a partir del año 2001 hasta la actualidad.

Literal 18). Esta disposición creó la necesidad en el sector corporativo de alquilar sus flotas de vehículos y liberar así capital de trabajo; adicionalmente otorgó la oportunidad para la creación de nuevas empresas dedicadas a este negocio (León Navia 2012).

En el 2008 el arrendamiento de vehículos a largo plazo tuvo mayor crecimiento en el país, inició como un servicio diseñado especialmente para el sector corporativo, siendo Renting Pichincha una de las pioneras en este segmento esperaban cubrir una flota por año de 120 a 180 autos, con una inversión entre $2 millones y $2,5 millones (Hernández 2008).

Desde ese año hasta la actualidad se han formado varios negocios con esta modalidad, según la Superintendencia de Compañías existen 576 empresas registradas al 2017 con la actividad N7710.00 que corresponde a alquiler con fines operativos de automóviles de pasajeros, camionetas, remolques y vehículos de recreo (sin conductor).

2.1.2 Análisis del arrendamiento operativo (renting) y mercantil (leasing)

2.1.2.1 Definición de Leasing

Es un contrato entre una arrendadora mercantil y su cliente (persona natural o jurídica), en el cual el arrendador compra un bien de acuerdo a las características y necesidades del arrendatario para su beneficio y goce, a cambio de un pago mensual fijo a mediano o largo plazo, al vencimiento el arrendatario tiene derecho de: comprar el bien a su valor residual, restituirlo, cambiarlo, o participar a un tercero de su precio de venta (Flores Tierra 2012).

2.1.2.2 Historia del Leasing

En la antigüedad ya existían figuras similares a lo que hoy se conoce como arrendamiento mercantil o leasing como es conocido en los países anglosajones; en Babilonia por los años 1800 A.C. fue utilizado como instrumento de financiación y tuvo mucha acogida entre su población, en Egipto por los años 3000 A.C. se manejaba contratos de arrendamiento con opción de compra aplicado a tierras, animales o barcos. Fueron modelos similares y que sentaron una base en cuanto a su manejo.

El renting fue la base para perfeccionar la figura de arrendamiento mercantil o leasing, la idea de la empresa Bell Telephone System, fue acogida por otras como: la Manufacturers Lessors (productores de equipos), la International Business Machines (maquinaria pesada) y la United Shoes Machinery (maquinaria para zapatería) estas compañías alquilaban los bienes que producían y obtenían de esta manera beneficios

económicos. En el año 1953 se creó la United States Leasing Corporation fundada por M.D.P. Bootle Jr., director de la empresa The Corporation Bootle, conjuntamente con tres socios más que inician con un capital de veinte mil dólares; dos años después de su creación la empresa tuvo un gran crecimiento lo cual obligó a buscar mayor financiamiento para satisfacer al mercado y provocó la separación del socio principal quién fundo su propia compañía de leasing llamada The Leasing Corporation Bootle; esta creció tan rápidamente que los bancos y entidades financieras tomaron interés y establecieron alrededor de 800 sociedades con esta actividad. Enseguida esta modalidad de financiamiento se extendió a Europa y Latinoamérica contribuyendo a que los arrendatarios tengan más acceso a bienes de capital para desarrollar sus negocios (18).

En el Ecuador esta actividad se regula en el año 1979 con la Ley de Arrendamiento Mercantil, desde ese año en adelante han existido varias reformas y leyes adicionales para normar su funcionamiento, en el aspecto tributario de acuerdo al Art.10 literal 2 de la Ley Orgánica Régimen Tributario Interno el leasing es un gasto deducible de impuesto a la renta de acuerdo a la técnica contable con ciertas excepciones detalladas en el mismo párrafo y que están relacionadas al tiempo de contratación que no puede ser menor a la vida útil del bien y el propietario anterior del bien que no puede ser propiedad del mismo sujeto pasivo es decir del arrendatario.

2.1.2.3 Diferencias

Tabla 1: Principales diferencias entre renting y leasing

Detalle	Renting	Leasing
Gastos de mantenimiento del bien entregado en arrendamiento	A cargo del arrendador	A cargo del arrendatario
Opción de compra	No aplica	Si aplica
Incidencias que puede presentar el bien: seguros, siniestros, rastreo satelital, etc.	A cargo del arrendador	A cargo del arrendatario
Sustitución del bien	Si aplica en cualquier momento durante el contrato	No aplica

Fuente: Ochoa Mejía (2010)

Elaboración: propia

2.1.3. Estrategias del renting

En este tipo de negocio es fundamental la calidad del servicio que se ofrece a sus clientes, entre los que podemos destacar los siguientes:

- Mantenimiento: incluye la ejecución de plan total de mantenimiento según lo recomendado por el fabricante en función al modelo y kilometraje[5] contratado, se adiciona a este rubro el cambio de repuestos por desgaste normal.[6]
- Seguro: debe contratarse un seguro todo riesgo que cubra siniestros no solo para el vehículo sino también para sus ocupantes y responsabilidad civil ilimitada.
- Asistencia mecánica: atención en carretera o en la ciudad 24/7 (24 horas 7 días) con profesionales en el tema para la asistencia al vehículo y sus usuarios.
- Rastreo Satelital: localización del vehículo en tiempo real en cualquier momento.
- Administración de la flota vehicular: en este se considera la matriculación[7], gestión en general como: vehículos sustitutos, notificación y pago de multas, trámites para indemnizaciones de seguros, patios de retención vehicular, modificaciones de contrato, informes gerenciales mensuales.

Si alguno de estos servicios de estas no fue realizado oportunamente, el activo puede tener presentar problemas en su funcionamiento y por ende malestar en el cliente.

La generación de rentabilidad en cada vehículo o flota es fundamental para este negocio y esto se lo hace a través del canon mensual de arrendamiento que debe considerar los costos generados por todos los servicios detallados más los gastos financieros, también se debe incluir un porcentaje de utilidad. El valor de la cuota va a variar según el tiempo[8] y kilometraje.

La misión de este negocio está enfocada en entregar un servicio de calidad y comodidad en sus vehículos, adquiridos de acuerdo a los gustos y necesidades de sus clientes, contribuyendo a optimizar su operatividad y administración de capital de trabajo.

---

[5] Para establecer el costo del arrendamiento mensual se considera el kilometraje anual, si este es mayor al contratado el arrendador cobra un importe adicional, si por el contrario es menor se devuelve el excedente.

[6] No incluye las reparaciones a causa del mal uso, negligencia o incumplimiento de los mantenimientos programados por parte del arrendatario, quien asume los costos en caso de caer en estos causales.

[7] En la matriculación se considera pago de impuestos, revisión técnica vehicular, tasas municipales, placas, con una gestión personalizada para realizar cada trámite.

[8] El tiempo del contrato de renting generalmente es mayor a un año y no mayor a cinco años

La visión es alcanzar una mayor participación en el mercado a través de la promoción de su servicio a personas naturales y jurídicas, para beneficio de sus propietarios, empleados y sociedad en general.

Objetivos del renting

- Obtener financiamiento accesible para mantenerse y crecer en el mercado.
- Administrar adecuadamente los recursos económicos disponibles
- Colocar mayor cantidad de vehículos con rendimientos que permitan sostener la empresa y obtener utilidades.
- Re afirmar la marca a través de un excelente servicio con sus clientes activos, quienes pueden dar buenas referencias a otros.

2.1.4. Descripción del Renting

El arrendamiento operativo o renting se da cuando dos partes arrendador y arrendatario acuerdan celebrar un contrato mediante el cual el arrendador se compromete a entregar un activo en este caso un vehículo al arrendatario, quien a cambio debe pagar un canon mensual fijo por un tiempo determinado. (Internacional Financial Reporting Standard 2016).

Entre las características más destacables se puede mencionar: a) Las rentas recibidas por el arrendador no cubren el costo del activo, generalmente la vida útil es mayor al tiempo de duración del contrato, el arrendador termina de recuperar su inversión cuando vende el activo. b) El arrendador es el propietario del bien por lo tanto es responsable de pagar por el mantenimiento y demás gastos relacionados. c) Existe la opción de terminar anticipadamente el contrato con una penalidad determinada de acuerdo al tiempo que falte por concluir el contrato, esta cláusula le asegura en parte la inversión al arrendador. En el arrendamiento operativo se pueden dar las siguientes modalidades:

Arrendamientos no apalancados: son aquellos en los cuales el arrendador financia directamente de su patrimonio la compra del activo rentado.

Arrendamientos apalancados: se originan cuando el arrendador pide un préstamo para cubrir la compra del activo rentado.

Arrendamientos de venta y re arrendamiento: se dan cuando el arrendatario vende un activo de su propiedad al arrendador, continúa el uso del bien pagando una mensualidad (Ross Stephen y Bradford 2010, 866).

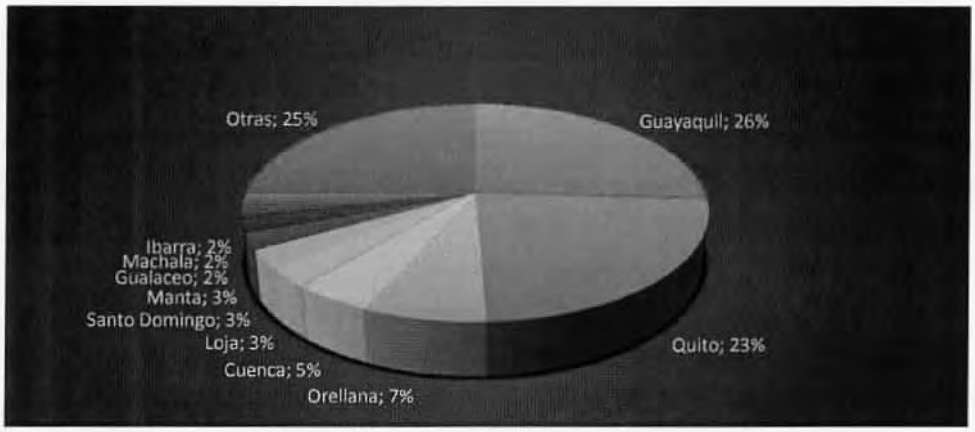
Entre los beneficios asociados al arrendamiento operativo se pueden citar:

- Constituyen un escudo fiscal para el arrendatario, puesto que contribuyen a reducir sus impuestos por ser un gasto deducible.
- Los costos por compra de un activo son mayores que los costos generados en un contrato de arrendamiento, puesto que en los costos de comprar un activo propio se debe considerar el interés por financiamiento, matrículas, revisiones, seguro, rastreo satelital y la carga laboral para el personal del arrendatario; rubros que no existen en el renting puesto que el arrendatario recibe el vehículo listo y solo paga una factura mensualmente.
- El arriendo tiene menores restricciones que un crédito bancario, generalmente en este último la institución financiera hace varios análisis de riesgo y solicita garantías para otorgar un crédito lo cual no sucede con el renting.
- Elimina la carga operativa relacionada a la utilización, mantenimiento y administración de la flota para el arrendatario, para que pueda concentrarse en el desarrollo de su actividad empresarial.
- Disminuye el riesgo financiero del arrendatario, puesto que al no ser el propietario del bien no se ve afectado por el desgaste (depreciación), obsolescencia, ni el nivel de endeudamiento de la empresa.
- El capital de trabajo del arrendatario no se inmoviliza, mejorando el flujo de caja.

2.1.5. Análisis del sector

En el Ecuador según información de la Superintendencia de Compañías con datos al año 2017 existen 576 empresas registradas con la actividad de arrendamiento operativo, la mayor proporción se concentra en las siguientes ciudades: Guayaquil (149), Quito (135), Orellana (42), Cuenca (26), Loja (17), Santo Domingo (16), Manta (15), Gualaceo (12), Machala (11), Ibarra (9), y Otras (144); a continuación varios gráficos con el análisis del sector:

Gráfico 2: Ubicación de las empresas de alquiler vehicular en el Ecuador



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración propia

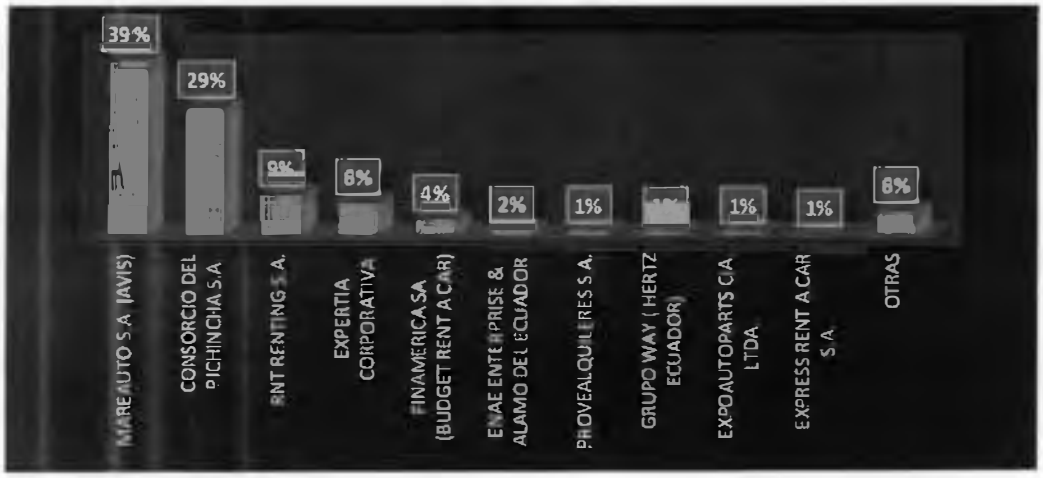
Tabla 2: Empresas proveedoras servicio de renta ordenadas de acuerdo al total activos fijos año 2018

MAREAUTO S.A. (AVIS)	62,973,409.19	39%	Alquiler de autos a corto y largo plazo
CONSORCIO DEL PICHINCHA S.A. CONDELPI	46,805,347.40	29%	Alquiler de autos a largo plazo
RNT RENTING S.A.	15,221,056.10	9%	Alquiler de autos a corto y largo plazo
EXPERTIA CORPORATIVA S.A.	12,233,091.00	8%	Alquiler de autos a largo plazo
FINAMERICA SA (BUDGET RENT A CAR)	6,408,991.22	4%	Alquiler de autos a corto y largo plazo
ENAE ENTERPRISE NATIONAL & ALAMO DEL ECUADOR	2,561,649.97	2%	Alquiler de autos a corto y largo plazo
PROVEALQUILERES S.A.	2,208,396.83	1%	Alquiler de autos a largo plazo
INKA'S RENT A CAR S.A. GRUPO WAY (HERTZ ECUADO	2,016,023.70	1%	Alquiler de autos a corto y largo plazo
EXPOAUTOPARTS CIA. LTDA	1,966,906.97	1%	Alquiler de autos a largo plazo
EXPRESS RENT A CAR S.A.	995,173.97	1%	Alquiler de autos a largo plazo
OTRAS CON PARTICIPACION MENOR AL 1%	8,947,352.60	6%	Alquiler de autos a corto y largo plazo

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración propia

Gráfico 3: Principales empresas de alquiler vehicular en el Ecuador y su participación en el mercado año 2018



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración propia

Entre las cinco principales empresas que ofrecen este servicio en el país tenemos: Mareauto S.A. con su franquicia Avis es la empresa que lidera este sector con un 38%, seguido de Consorcio del Pichincha con un 29%, Rnt Renting con un 8%, Expertia Corporativa 7% y Finamerica con un 4%.

2.1.6. Marco legal e institucional que regula la actividad en el Ecuador

Constitución de la República

La Constitución de la República del Ecuador conocida como la madre de todas las leyes, contiene las normas jurídicas de mayor jerarquía del país, se divide en dos partes: a) la parte dogmática relacionada a los derechos fundamentales, garantías jurisdiccionales de los ciudadanos, y b) la parte orgánica que organiza la estructura del estado; establece en el artículo 66 numeral 25 ubicado en la primera parte que el estado reconoce y garantiza "el derecho de acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características" (EC 2008, Art. 66).

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)

La LORTI regula el régimen tributario de todos los contribuyentes generadores de ingreso de fuente ecuatoriana sean personas naturales o jurídicas, sus disposiciones son de carácter obligatorio. Con relación al tema del arrendamiento operativo esta ley establece en su artículo 10 literal 1 que son deducibles de impuesto a la renta todos los costos y gastos necesarios para generar ingreso, que se encuentre debidamente sustentados en comprobantes de venta que cumplan los requisitos exigidos en el reglamento. El arrendador entrega una factura por el servicio mensual lo cual sustenta correctamente el gasto para el arrendatario, de acuerdo a lo requerido por este artículo.

Reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (RLORTI)

Contiene un mayor detalle de la forma de aplicación de la LORTI, con relación al tema de estudio esta normativa en su artículo 28 literal 2 indica que los costos o gastos por servicios prestados por terceros contratados para obtener, mantener y mejorar los ingresos gravados, tales como: honorarios, comisiones, comunicaciones, energía eléctrica, agua, aseo, vigilancia y arrendamiento; son considerados como gastos deducibles. En este artículo se ratifica que el arrendamiento operativo es un gasto

totalmente aceptado por el estado ecuatoriano para deducir del pago de impuesto a la renta.

Reglamento para el funcionamiento de las compañías de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos en el Ecuador

La agencia nacional de tránsito ANT es la entidad encargada de controlar la actividad de alquiler vehicular en el país, para el efecto a través de la resolución No.085-DIR-2013-ANT expide este reglamento con la finalidad de normar el otorgamiento de los permisos de operación para el funcionamiento de las empresas de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos a nivel nacional, basado principalmente en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. El permiso de funcionamiento tiene una validez de tres años, el cual debe ser renovado oportunamente antes de su vencimiento.

Detalla las obligaciones de las empresas que prestan este servicio, el tipo de vehículos que pueden ofrecer[9] y las condiciones para hacerlo. Es indispensable presentar un listado de todos los vehículos que serán alquilados, estar a nombre de la persona jurídica que tiene el permiso de funcionamiento, no pueden ser destinados al servicio público, comercial o por cuenta propia, solo pueden ser utilizados en el transporte particular. Los vehículos autorizados constan en el artículo 7 del reglamento y son básicamente: motocicletas, cuatrimotos, automóviles sedan, camionetas, camiones ligeros, medianos pesados, y tractocamiones. Todos los autos arrendados deben tener pagados los impuestos o tasas exigidas para su circulación y no exceder de 5 años de antigüedad contados desde el año de fabricación que consta en la matrícula, la flota mínima para solicitar el permiso es de 5 vehículos. Otro requisito es que deben contar con los mantenimientos preventivos necesarios y los accesorios de seguridad o emergencia en perfecto estado.

La primera reforma a este reglamento se da en el año 2016 mediante la resolución No.034-DIR-2016-ANT en la cual se establece que para los vehículos de carga pesada se debe restringir su renta, alquiler o arrendamiento a causa del mal uso o por involucrarse en otras modalidades de transporte no autorizadas. Para el efecto se excluye del listado de vehículos autorizados a los de carga pesada que incluye al camión ligero, mediano, pesado o tracto camión.

---

[9] Los vehículos deben cumplir con la Norma Técnica Ecuatoriana 2656 "Clasificación Vehicular" numeral 4, donde se detalla y codifica todas las categorías de autos con dos, tres o cuatro ruedas.

En el año 2017 la ANT emite la resolución No.013-DIR-2017-ANT disponiendo que los vehículos autorizados para rentar son los comprendidos en la Norma Técnica Ecuatoriana 2656 subcategorías: L1 bicimoto o ciclomotor, L3 motocicleta, L7 cuatrimotor o cuadran, M1 automóviles: sedán, station wagon, hatchback, coupe, N1 vehículos cuyo peso bruto vehicular no exceda de 3500 kg y SA casa rodante.

Con esta última reforma se restringe completamente el alquiler de vehículos pesados, lo cual puso en apuros a las empresas que ya tenían arrendados este tipo de activos y generó controles y sanciones permanentes. La ANT consideró esta situación y emitió un permiso temporal solo para los vehículos bajo esta categoría que están en contrato vigente hasta su finalización.

2.2.Antecedentes de la gestión de riesgos

2.2.1. Investigaciones internacionales previas

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento adverso o que puede generar efectos negativos para quién lo asume, esta presente en cada momento por lo cual no es posible eliminarlo pero si mitigarlo. A nivel empresarial representa obtener pérdidas económicas o disminuir sus utilidades por desiciones erradas, quién toma riesgos espera una retribución a cambio, que se refleja en la rentabilidad que puede obtener.

La gestión del riesgo se ha practicado durante miles de años de varias maneras, por ejemplo, en los inicios de la humanidad se prendía una fogata para mantener a los animales salvajes alejados, los primeros prestamistas limitaban la entrega de créditos según el tipo de deudor para reducir la probabilidad impagos. Las personas o empresas pueden gestionar el riesgo de incendio mediante la elección de mejores materiales de construcción, prácticas de seguridad o contratando un seguro contra incendios cuya figura apareció alrededor de 1667; con estos casos podemos confirmar que varias maneras se han aplicado para evitar los riesgos (D'Arcy 2001).

En esta sección se describirá las principales investigaciones internacionales de la gestión del riesgo financiero, por etapas para una mejor comprensión.

Período 1929 - 1950

Según Flórez Ríos (2008) el desarrollo del conocimiento financiero se inicia en lo que se llamó la etapa tradicional de la evolución de las finanzas desde el año 1920 hasta 1950, en este periodo se desarrollaron varias investigaciones económicas financieras, todas encaminadas a reducir los riesgos por malas decisiones y superar los efectos que

ocasionó la gran depresión del año 1929, como consecuencia del cierre de la bolsa de Nueva York y entidades bancarias en Estados Unidos, por la burbuja especulativa creada. Entre los principales efectos de la gran depresión se pueden citar: desempleo, baja en la producción de bienes, disminución de precios y consumo. A pesar que la crisis se originó en los Estados Unidos, fue tal su impacto que se propagó a Europa rápidamente

Las principales investigaciones publicadas para controlar el riesgo financiero fueron:

Teoría de Inversiones (Fisher 1930)

Establece la relación entre la inflación y los tipos de interés, la hipotesis de esta teoría es que la tasa de interés real es independiente de variables monetarias en el largo plazo para que los tipos de interés reales se ajusten al país con el menor interés nominal deberían tener un menor tasa de inflación y de esta manera el valor real de su moneda debería incrementarse

Teoría general del empleo, el interés y el dinero (Keynes y Krugman 1936); Valor y Capital (Hicks 1939); El dinero y la teoría de los activos (Marschak 1938); Especulación y estabilidad económica (Kaldor 1939).

Estos estudios desarrollan varias teorías del dinero, destacando la teoría de selección de cartera en la cual la incertidumbre constituye un papel fundamental para invertir.

Estos estudios constituyeron una gran aporte para optimizar la administración de los recursos disponibles, superar la crisis y mitigar los riesgos relacionados con malas desiciones.

En Estados Unidos se aprobó la Ley de Bancos conocida como Glass Steagall Act en el año 1933 bajo el gobierno de Franklin D. Roosevelt en esta se establecía la prohibición a los bancos de manejar banca de inversión y de depósito a la vez y se crea la Corporación Federal de Seguros de Depósitos, con la finalidad de evitar la especulación (Cabrera 2013, 5).

Período 1950 - 1976

De acuerdo a Flórez Ríos (2008, 7) en la siguiente etapa de la evolución de la finanzas llamada enfoque moderno -que se dio desde el año 1950 a 1976-, existe una estabilización económica mundial con una tasa de crecimiento promedio del 5%, desarrollo tecnólogico gracias a la implementación de las computadoras, mejores comunicaciones, aumento del comercio y transporte, apertura de nuevas entidades bancarias; factores que daban señales de haber superado la crisis y contribuyeron para nuevos aportes científicos entre los cuales podemos destacar:

Teoría de Selección de Carteras (Markowitz, 1952)

Introduce el análisis media-varianza define el rendimiento, capital inicial y el capital final después de un período determinado tomando como base la diversificación de las inversiones según el nivel de riesgo que asuma el inversor

Fijación de precios de los activos de capital CAPM (Sharpe 1964); *CAPM Intertemporal (Merton 1973)*

El modelo de Sharpe se basa en la diversificación de las inversiones e introduce la variable Beta que es el riesgo de mercado de un activo de capital que muestra la sensibilidad de los retornos del activo. Posteriormente Merton propone una extención del CAPM incluyendo factores de riesgo adicionales al de mercado, el modelo plantea que los inversionistas buscan obtener mayor rendimiento por los riesgos adicionales que asumen.

Teoría de fijación de precios de arbitraje (Ross 1976)

El fundamento de esta teoría es que a través del arbitraje los individuos compran activos subvaluados y venden activos sobrevaluados en corto tiempo, aprovechando así el arbitraje y equilibrando precios en el mercado.

La hipotesis del mercado eficiente (Malkiel y Fama 1970)

Este estudio sostiene que un mercado es eficiente cuando refleja toda la información disponible, se dividió la la eficiencia en forma débil, semifuerte y fuerte.

Estos estudios ya relacionan de una manera mas formal y directa al análisis de riesgos con la rentabilidad y se determina que existe una alta correlación entre estas dos variables.

Período 1977 -1999

Se publica el acuerdo de Basilea I (1988) creado por los gobernadores de los bancos centrales del G-10 que incluian a: Alemania, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Japón, Luxemburgo, Holanda, Reino Unido, Suecia y Suiza, en este documento se determinaba el 8% como el capital necesario a provisionar en una entidad financiera para el riesgo de crédito, este comité no tiene autoridad legal por tanto sus recomendaciones eran de aplicación voluntaria, pero aquí ya se da los primeros pasos para la gestión de riesgo de crédito, es el año 1996 donde gracias a JP Morgan que fue el primero que lo utilizó, se incorpora el riesgo de mercado con la medición a través del Value At Risk (VAR).

En 1992 el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO) una comisión voluntaria integrada por cinco asociaciones del sector privado en Estados Unidos que son: el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), la

Asociación Interamericana de Contabilidad (AAA), Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Externos (IIA), y el Instituto de Contadores Administrativos (AIM), publican el COSO I, COSO II (2004) y COSO III (2013) una metodología mejorada en cada versión enfocada para ayudar a las empresas a mejorar su sistema de control de interno dividiendo la estructura en varios componentes: ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión, roles y responsabilidades. En este documento se deja unos lineamientos muy claros y necesarios para gestionar el riesgo operativo.

Período 2000 en adelante

En la etapa de globalización de las finanzas, para el año 2004 se publica las normas de Basilea II el cual se basa en 3 pilares que abordan los riesgos que tienen los bancos: requerimientos de capital, revisión supervisora, y disciplina de mercado, implanta las técnicas para gestión de riesgo de crédito como estandarizadas o basadas en calificaciones internas.

En los años 2007 y 2008 se da el colapso de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos originada por la acelerada entrega de créditos hipotecarios a deudores sin mayores garantías y que se denominaron como créditos subprime y el crecimiento de los productos derivados por la alta demanda de inmuebles, los bancos asumian grandes riesgos y cuando no podian cobrar vieron gravemente afectada su liquidez, Lehman Brothers fue el banco americano mas grande que se declaró en quiebra como consecuencia de esta crisis. En las normas Basilea III (2010) se fortalece las directrices adoptadas en Basilea I y II se implementa niveles de capital para las modalidades de depósito bancario y otros préstamos, adicionalmente mejora el método estandarizado de administrar el riesgo de crédito y se establece requerimientos de capital adicionales vinculado a: ciclo económico, concentración de mercado y tasa de interés fuera del balance (Bilbao Calabuig y Rodríguez Carrasco 2011, 2).

También se desarrollaron varias metodologías publicadas para la gestión de riesgos financieros empresariales, todas utilizan los mismos procesos de identificar, medir, mitigar y controlar, a continuación un resumen de las mas relevantes:

Tabla 3: Métodos para gestión de riesgo empresarial

Método de Gestión de riesgos empresariales	Etapas para su implementación
Gestión integral de riesgos en las organizaciones (GIRO)	• Definición del equipo evaluador • Determinación del sistema de referencia • Determinación de factores de vulnerabilidad • Identificación y selección de amenazas • Identificación de recursos amenazados • Definición de nivel aceptable de riesgo • Determinación de consecuencias reales • Evaluación
Octave (Operationally Critical Threat, Asset and vulnerability evaluation)	• Construcción de empresa-requerimientos seguridad • Identificación de vulnerabilidades de infraestructura • Determinación estrategia de seguridad para riesgo empresarial
Estándar australiano / neozelandés AS/NZ 4360:1999	• Establecer el contexto • Identificación de riesgos • Análisis de riesgos • Evaluación de riesgos • Tratamiento de los riesgos • Monitorear y revisar • Comunicación y consulta
Modelo simplificado de evaluación, gestión integral de riesgos y factor humano (NTP 537)	• Formulario 1: Liderazgo y estrategia • Formulario2: Organización de trabajo • Formulario 3: Comunicación • Formulario 4: Cooperación • Formulario 5: Formación • Formulario 6: Cultura de empresa
Norma ISO 31000	• Establecimiento de objetivos • Evaluación de riesgos • Tratamiento de los riesgos • Monitoreo y revisión • Comunicación y consulta

Fuente: Manual de procesos de cada metodología

Elaboración propia

La aplicación de estas metodologías en el sector no financiero se las puede encontrar en algunos trabajos de tesis de pregrado o posgrado, como el de Ávila Bustos (2005) quién destaca la importancia de una adecuada y oportuna medición y gestión de riesgos financieros, realiza un análisis de riesgos para el grupo empresarial Bavaria

proponiendo mejoras a los procesos actuales y concluye que una adecuada gestión de riesgos contribuye a promover la rentabilidad, garantiza la solvencia y estabilidad.

García Hanson y Salazar Escobar (2005) en su tesis titulada Métodos de administración y evaluación de riesgos, destaca la necesidad que no solo las instituciones bancarias realicen una gestión de riesgos, sino también las empresas del sector real. Para contribuir con esta afirmación se investiga a profundidad el sistema COSO, la norma australiana y Basilea II; a fin de determinar la mejor metodología a aplicar. Concluyen que se debe determinar las caracteristicas de la entidad, sus recursos humanos y materiales de la cual se desea aplicar un sistema de gestión de riesgos para que ayude a alcanzar los resultados esperados.

Zenklussen (2017) en su tesis tambien parte del mismo objetivo: demostrar la importancia de la gestión de riesgo en una empresa comercial para facilitar la toma de decisiones integradas y encaminadas a la creación de valor, para el efecto aplica la metodología ERM (Enterprise Risk Management) a los procesos y concluye esta aplicación contribuyó a garantizar la confiabilidad de la información y el adecuado desarrollo en las actividades diarias de la compañía.

Con respecto al material bibliografico relacionado a la actividad de alquiler vehicular, podemos destacar el estudio de Carroll y Grimes (1995) en el cual se realiza una reseña histórica acerca de la actividad del alquiler vehícular en Estados Unidos, los servicios que ofrecen para luego centrarse en la empresa Hertz su evolución y su sistema de gestión de rendimiento para controlar sus costos.

Martínez (2002) en su tesis de doctorado analiza el impacto de diferentes regulaciones en materia política económica en el leasing y renting del sector de la automoción en España, para el efecto realiza un profundo análisis de los dos términos desde sus origenes, ventajas, amenazas y oportunidades. Esta investigación aporta datos relevantes para entender el funcionamiento del alquiler a largo plazo o renting en un país con mas experiencia en este servicio.

Ortega Niño y Russo (2011) realizan un estudio del renting en Colombia y la ausencia de una normativa propia desde una perpectiva jurídica, económica y contable; concluyen que el contrato de renting comparte solo algunos elementos con el contrato de arrendamiento y plantean la necesidad de establecer mayores regulaciones para el funcionamiento de este servicio en su país.

2.2. .2. Investigaciones previas en Ecuador

En el Ecuador hay un aumento del interés de los estudiantes de realizar su trabajo final de graduación con el tema de gestión de riesgos, desde el 2012 existe un repositorio de tesis que unifica los trabajos presentados en todas las universidades, en esta página se encontró alrededor de 2 306 tesis relacionadas al tema de gestión de riesgos, de estas 58% son de pregrado, 27% de posgrado y el 15% restante corresponde a artículos o documentales, enfocado a distintas ramas como seguridad y salud ocupacional, finanzas, riesgos ambientales, seguridad de la información, entre otras. Al buscar por gestión de riesgo financiero, la busqueda disminuye considerablemente el número de resultados a 494 compuesto por 53% de pregrado, 32% de posgrado y 15% tambien como en el caso anterior, corresponde a otros estudios diferentes de tesis; pero al revisar estas referencias se concluye que la mayor parte de trabajos con el tema de gestión de riesgos en el área financiera solo incluyen al operativo bajo el método COSO sin especificar porque no abarcan los otros riesgos, existen también otras tesis dirigidas específicamente al riesgo de crédito con elaboración de score para mitigarlo, el riesgo de mercado y liquidez estan también por separado, pero no he encontrado una investigación que abarque todas las clasificaciones del riesgo en un solo trabajo.

Todos los estudios previos enfocados a empresas de servicios, comerciales o industriales, coinciden en la importancia de tener una gestión de riesgos para evitar pérdidas económicas, adicionalmente se debe tomar como una oportunidad cuando se presentan.

En Ecuador existe normativa para que las instituciones financieras esten controlando permanentemente sus riesgos y es la Superintendencia de Bancos la institución que supervisa su cumplimiento en aras de proteger el dinero de los depositantes, en el sector real no sucede lo mismo, a pesar de que también tienen riesgos inherentes para su funcionamiento, la Superintendencia de Compañías y Seguros organismo regulador no obliga a tener un control de riesgos, dejando a criterio de cada empresa si lo implementa o no, a pesar de que en las notas a los estados financieros consta una sección referente a los riesgos que tiene la empresa, todo queda en papel y no existe un verdadero plan de gestión de riesgos.

Cabe aclarar que no se encontró investigación alguna en el Ecuador relacionada a empresas de alquiler vehicular a largo plazo.

2.3.Gestión de Riesgos

2.3.1. Historia del riesgo

El estudio formal de la administración de riesgos inicia después de la segunda guerra mundial. En la década de 1950 se comercializaron nuevas formas de gestión pura de riesgos como alternativas para vender seguros, sin embargo, cuando los seguros se percibían como muy costosos e incompletos, aparecieron más investigaciones referentes a otras formas de gestión de riesgo. Los primeros dos libros publicados sobre el tema fueron de Williams y Heins (1964) y Mehr y Hedges (1963)[10], estos solo trataban de la administración del riesgo en general no se incluía el corporativo financiero, por este motivo se desarrollaron en forma separada otros modelos tecnológicos.

A partir de 1970, el riesgo financiero se convirtió en una gran incertidumbre para las empresas, en consecuencia, se desarrollaron y aplicaron nuevas herramientas para manejarlos, muchas de las cuales eran similares a las metodologías aplicadas para los riesgos puros que ya habían sido probados por varias décadas atrás. En 1972 los países desarrollados pusieron fin al acuerdo de Bretton Woods[11], lo cual introdujo inestabilidad al tipo de cambio. Los balances y resultados operativos de las instituciones que mantenían transacciones con otras monedas empezaron a fluctuar, por ende, su rendimiento se vio afectado. Durante este período, los precios del petróleo también tuvieron variaciones, empezaron a crecer como consecuencia de los acuerdos de la OPEP para reducir la producción, el cambio de las políticas de la Reserva Federal de los Estados Unidos desestabilizó las tasas de interés generó mayor volatilidad en los tipos de cambio de

---

[10] Robert Merh y Bob Hedges fueron considerados los padres de la administración de riesgo, en su libro enumeraban los siguientes cinco pasos como necesarios para el proceso de gestión de riesgos: a) Identificación, b) Medición, c) Evaluación para el manejo de los riesgos: riesgo asumido, riesgo transferido, reducción del riesgo; d) Selección de un método para evaluar, y e) Monitorear resultados.

[11] El sistema Bretton Woods (New Hampshire, Estados Unidos) tenía como objetivo incentivar el crecimiento económico después de la segunda guerra mundial, a través del intercambio comercial y la estabilidad económica interna y externa. Este acuerdo fue firmado por 44 países en julio del 1944, tuvo gran éxito en sus primeros veinticinco años debido en gran parte al régimen de tipos de cambio fijos, basados en el patrón oro. Cuando Estados Unidos entregó toda la liquidez que el mundo necesitaba, el dólar ya no era confiable; en consecuencia, existió contradicción entre confianza y liquidez y el sistema Bretton Woods llegó a su fin (Kozikowski Zarska 2013).

divisas y causó un alto riesgo financiero para las instituciones financieras y no financieras (D'Arcy 2001).

Una de las alternativas usadas para controlar el riesgo fueron los derivados[12] como instrumentos para cubrir productos financieros y no tan solo agrícolas, su uso creció rápidamente durante la década de 1980. En este mismo período las empresas comenzaron a considerar la administración financiera de cartera; las instituciones financieras como bancos y compañías de seguros incrementaron sus actividades de gestión de riesgo de crédito y riesgo de mercado a través de modelos internos y fórmulas de cálculo de capital con la finalidad de protegerse de los riesgos imprevistos y reducir el capital regulatorio; para el efecto se introdujo la gestión integrada del riesgo como un área específica encargada de implementar y controlar, un ejemplo de esto fue JP Morgan banco que creó dos modelos internos que son muy conocidos: RiskMetrics para el riesgo de mercado y CreditMetrics para el riesgo de crédito. Estos dos métodos resaltaron la idea de medir riesgos considerando las dependencias y utilizando el VaR (valor en riesgo) para cuantificar el valor máximo que una institución puede perder durante un período de tiempo -generalmente diario o semanal- y nivel de confianza determinado (Dionne 2013).

En el año 1990 se convirtió en un asunto corporativo la gestión de riesgos, los lineamientos para su identificación y control los daba el Directorio con la supervisión de auditoria; en bancos se lo hacía a través del área de riesgos creada para el efecto. En este período se incluye la gestión del riesgo de liquidez y del riesgo operacional (7).

Para el año 2000 en adelante se han implementado métodos más desarrollados para gestionar los riesgos financieros y han ido mejorando como consecuencia de varios escándalos financieros o quiebras como la de Enron en el 2001, los gerentes de riesgos deben entrenarse en habilidades adicionales para tener éxito en su gestión y cumplir con las provisiones y evaluaciones internas, aplicadas especialmente en el sector bancario (8).

La gestión de riesgos ha ganado impulso en los últimos años lo cual ha permitido tener un marco de referencia bien sustentado para gestionar los riesgos empresariales; entre los modelos de control y gestión de carácter más específico podemos mencionar: COSO, SRM, ISO14000, ISO 22000, OHSAS, etc. Todas estas tienen un objetivo común:

---

[12] Forwards, futuros, opciones y swaps; son los instrumentos financieros derivados que han sido utilizados para mitigar el riesgo financiero, puesto que otorgan coberturas en precios sobre activos subyacentes, una manera de fijar el precio para no verse afectado por las fluctuaciones en la oferta y demanda del activo subyacente objeto de la cobertura.

identificar, evaluar, administrar y monitorear los riesgos de manera integral, en base a los objetivos a corto y largo plazo de la organización (Casares San José-Martí y Lizarzaburu Bolaños 2016).

2.3.2. Proceso de la gestión de riesgos

"La gestión de riesgos es una herramienta que permite tomar decisiones en base al conocimiento para la identificación de procesos y procedimientos que contribuyan al mejoramiento continuo y al alcance de los objetivos organizacionales, por lo que gestionar los riesgos eficientemente considerando al control interno como instrumento fundamental para la mitigación y control de los mismos coadyuvan a la eficiencia y eficacia operacional y financiera de la organización" (Muñoz Ortega 2016, 24).

Las etapas del proceso para gestionar riesgos deben estar adaptadas a la cultura y prácticas del negocio y se realizan a través de evaluaciones cualitativas y cuantitativas enfocadas a establecer una base confiable para la planificación de estrategias y toma de decisiones. En este proceso se incluyen los siguientes componentes:

- Identificación y selección de riesgos
- Evaluación y medición de riesgo
- Determinación de límites de aceptación al riesgo
- Selección de métodos de administración de riesgo
- Monitoreo y control

2.3.2.1 Identificación y selección de riesgos

Es fundamental determinar los riesgos a los cuales está expuesta la empresa de acuerdo al tipo de negocio o actividad que desempeña y sus procesos internos, de esta manera se reconoce sus oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas; a la par se identifica los factores de riesgo como, por ejemplo: tipos de cambio, tasas de interés, inflación, incremento de impuestos fiscales, etc. En esta etapa se debe establecer las causas y consecuencias de cada evento no favorable y las principales áreas de impacto dentro de la organización (Ávila Bustos 2005).

En la identificación un conocimiento profundo de las posibles fuentes permiten elaborar una lista de riesgos con los acontecimientos que pueden crear, mejorar, afectar o detener los objetivos institucionales (Torre-Enciso 2011).

2.3.2.2 Evaluación y medición del riesgo

Con los riesgos identificados se hace necesario analizar la probabilidad e impacto de cada uno, con la finalidad de determinar prioridades y su forma de mitigación; contribuyendo a una acertada toma de decisiones a través del tratamiento más adecuado acorde a la legalidad, reglamentos, disposiciones de gerencia y el rendimiento requerido. La evaluación de riesgos establece los factores más significativos para su ocurrencia; y ayuda a planear estrategias oportunas para reducir su frecuencia e intensidad (11-14).

Las metodologías para evaluar riesgos pueden ser de carácter cualitativo como por ejemplo los mapas de riesgo o mapas de calor; y cuantitativo, que son técnicas más precisas y confiables por utilizar las matemáticas y estadística para su cálculo, el VAR (valor en riesgo) es una de las más utilizadas (COSO 2004).

2.3.2.3 Determinación de límites de aceptación al riesgo

La aceptación al riesgo son los niveles hasta donde la dirección está dispuesta a asumir riesgos para llegar a la consecución de objetivos, estableciendo límites que determinen el nivel de pérdidas que la empresa está dispuesta a asumir como consecuencia de la variación de los factores de riesgo. Implementar y difundir los parámetros de riesgos asumidos genera mayor confianza y seguridad de obtener mayor rentabilidad (COSO 2004).

La alta gerencia debe considerar los siguientes temas al momento de establecer los límites de aceptación al riesgo:

- No concentrar sus posiciones activas o pasivas en una sola institución, es necesario diversificar.
- Definir niveles de autorización.
- La relación riesgo rendimiento debe estar en constante revisión.
- Análisis de concentración de riesgos, clasificarlos por tipo un adecuado control.
- Entorno económico nacional e internacional que puedan afectar a una línea de producto o servicio específica (Ávila Bustos 2005).

2.3.2.4 Mitigación de riesgos

La empresa debe decidir su postura una vez concluidas las etapas anteriores, su posición puede ser: a) evitar el riesgo, cuando se decide no ejecutar o continuar la acción que deriva en un riesgo; y, b) gestionar el riesgo, en caso de tomar la oportunidad es indispensable tener un amplio conocimiento de finanzas con la finalidad de aplicar

adecuadamente la relación riesgo rentabilidad, considerando la información disponible interna y externa para adquirir instrumentos de cobertura total o parcial, según este análisis la entidad decidirá si absorben o transfieren el riesgo. La elección de una alternativa debe ser en función de los métodos de administración de riesgos escogidos por la entidad de acuerdo al tipo de negocio (10).

2.3.2.5 Monitoreo y Control

En este proceso se revisa que los controles implementados sean eficaces, caso contrario se evalúa los cambios en el contexto para identificar nuevos riesgos o tendencias del mercado. En el monitoreo es donde se evalúa la calidad y resultados de los modelos para mitigar riesgos seleccionado (11). Las actividades de control se dan a través de la organización en todos sus niveles jerárquicos y son necesarias para mantener y mejorar el proceso de gestión de riesgos (COSO 2004), entre las más utilizadas están:

- Revisiones de la alta dirección
- Controles físicos
- Verificación de la exactitud, integridad y oportunidad de las transacciones
- Revisión de los informes de rendimiento de los gerentes de cada área.

2.3.3. Tipos de riesgos

Los riesgos financieros se clasifican en: riesgo de crédito, riesgo operacional y legal, riesgo de mercado, y riesgo de liquidez.

2.3.2.1 Riesgo de crédito

Es el riesgo de perjuicio económico que se asume al otorgar créditos a deudores morosos o impagos, como resultado de un inadecuado análisis de la capacidad de pago del cliente por falta de controles en la solicitud de crédito o factores externos que puedan afectar la situación económica del deudor o garante (Meneses Cerón y Macuacé Otero 2011).

2.3.2.1.1 Clases de riesgo de crédito

El riesgo de crédito puede ser analizado bajo tres categorías que son:

2.3.2.1.1.1 Riesgo de incumplimiento

Probabilidad de incumplimiento en el pago de un crédito, lo cual depende de la capacidad de pago del deudor que viene dado por factores internos o externos. Es importante estimar la cantidad de clientes en mora que puedan caer en impago parcial o permanente (García Hanson y Salazar Escobar 2005).

2.3.2.1.1.2 Riesgo de exposición

Relacionado con la incertidumbre de los montos futuros en riesgo como los créditos otorgados con tarjetas de crédito, sobregiros, cartas de crédito, derivados, etc. (12).

2.3.2.1.1.3 Riesgo de recuperación

Si se cae en riesgo de incumplimiento es muy probable que se tenga riesgo de recuperación, el cual es difícil de predecir y depende del tipo de garantías entregadas como respaldo del crédito (12).

2.3.2.1.2 Modelos y Teorías para la medición del riesgo de crédito

Los acuerdos y modelos emitidos por el comité de Basilea son la referencia a nivel mundial en gestión del riesgo de crédito para el sector financiero, sin embargo, para el sector real no existen regulaciones. Varias metodologías han aparecido para mitigar el riesgo de crédito enfocadas principalmente al sector financiero, como lo es el scoring de clasificación que es una técnica estadística que se enfoca al riesgo de incumplimiento del individuo, sin considerar lo que ocurra con la cartera de préstamos. Los modelos multivariados, los de probabilidad, árboles de decisión, modelos de elección cualitativa (PROBIT y LOGIT), análisis de matrices, redes neuronales, programación lineal y los modelos tradicionales. Los métodos antes citados tomaron como base los estudios realizados por: (1) Edward I. Altman con los modelos Z-Score (1968) y el modelo Z (1977), estos buscan determinar el riesgo de crédito a partir de indicadores financieros a través de un método multivariado y análisis discriminante múltiple, (2) James Ohlson con la O-Score (1980) un modelo Logit Condicional que usa la estimación de máxima verosimilitud y (3) Aziz, Emanuel, y Lawson (1988) con el modelo flujos de caja, basados en flujos presentes y futuros con los cuales busca determinar la situación financiera futura del deudor (Rivillas, Gutiérrez, y Gutiérrez Betancur 2012).

Existen innumerables teorías y estudios para la gestión del riesgo de crédito, en el párrafo precedente se han detallado algunas de estas, a continuación, las teorías que se van a aplicar para la empresa Expertia Corporativa S.A.

2.3.2.1.2.1 Modelo Z-Score

Altman (1968) en su publicación titulada Ratios Financieros y análisis discriminante, estudio las dificultades operativas y financieras que puede experimentar una compañía, que proporciones y pesos son más importantes para detectar el potencial de quiebra; con la finalidad de predecir el comportamiento y probabilidad de cierre de las empresas. Para el efecto consideró una muestra inicial de 66 empresas del sector manufacturero, clasificadas en los siguientes grupos:

- **Empresas quebradas (grupo 1)**

  Se formo por 33 empresas que presentaron una solicitud de bancarrota al organismo de control durante el período 1946-1965 su promedio de activos era de $ 6.4 millones, con un rango entre $ 0.70 millones y $25.9 millones

- **Empresas no quebradas (grupo 2)**

  Incluía 33 empresas estratificadas por industria y tamaño, con el rango de activos entre $1 millon a $25 millones y que se encuentran funcionando normalmente.

Una vez seleccionada la muestra bajo esos parámetros, se recopilaron los datos de los estados financieros para generar indicadores significativos tomando solo cinco de estos; en función de su precisión predictiva de los diversos perfiles, popularidad, significancia estadística, evaluación de inter correlaciones entre las variables relevantes y criterio del analista. La función obtenida determina un valor Z según los datos proporcionados en sus indicadores, si estos no son precisos o reales el resultado tampoco será el adecuado (Altman 1968).

$$Z = 1.2_{x1}+1.4_{x2}+3.3_{x3}+0.6_{x4}+0.99_{x5}$$

Donde:

X1: Capital de trabajo / Activos totales

Mide la liquidez de la sociedad a través de su capital de trabajo (activo corriente menos pasivo corriente) entre el total de activos que dispone, puesto que una empresa que experimente pérdidas operativas constantes tendrá una disminución inmediata del total de sus activos corrientes (Cortes Fernández et al. 2015).

X2: Utilidades retenidas / Activos totales

Evalúa la capacidad para reinvertir sus ganancias en activos productivos, mientras más alta sea esta razón mejor. En el caso de empresas jóvenes será menor puesto que tienen pocas utilidades acumuladas por su tiempo de funcionamiento; por lo cual también nos sirve para denotar la edad de la empresa a ser analizada (27).

X3: EBIT / Activos totales

Con este indicador se mide la productividad, eficiencia y capacidad de generar utilidades en base al total de sus recursos (activos). En las utilidades no se considera intereses financieros ni pago de impuestos. Es muy útil para determinar problemas de insolvencia (27).

X4: Capital contable / Pasivos totales

A través de este indicador podemos estimar el valor de la empresa mediante una medición del patrimonio con el pasivo, lo óptimo es tener mayor patrimonio que endeudamiento para tener un respaldo de solventar las obligaciones con recursos propios (28).

X5: Ventas / Activos totales

Indica la rotación de activos totales, mide la eficiencia para generar ingresos con los activos. Es una medida de la capacidad de la gerencia para hacer frente las condiciones competitivas (Altman 1968).

Una vez aplicada la fórmula y obtenido el valor Z la interpretación según el modelo de Altman es:

Tabla 4: Puntaje Z

Puntaje	Probabilidad de quiebra
Mayor o igual a 3	Baja: Optima situación financiera
Entre 2.7 y 2.99	Media: Hay indicios de dificultades
Entre 1.8 y 2.69	Posible: En caso de no tomar precauciones, la empresa puede tener dificultades a corto plazo
Menor o igual a 1.8	Alta: La empresa está en bancarrota o posición de quiebra

Fuente: Ávila Bustos (2005)

Elaboración propia

El valor Z determina si una empresa presenta problemas de insolvencia y es muy aplicable a empresas del sector real, considerando que la función se determinó en base a sociedades del sector manufacturero; es un buen referente para analizar concesiones de créditos previo a su otorgamiento, a pesar de su antigüedad aún es muy utilizado por su fácil aplicación e interpretación.

2.3.2.1.2.2 Las C´s de crédito

En el proceso de crédito se debe evaluar aspectos cualitativos como cuantitativos, los mismos que están considerados en las C´s de crédito:

- **Carácter**

Analiza el cumplimiento de las obligaciones pasadas (financieras, comerciales o contractuales, se refiere a la solvencia moral, disposición de cumplimiento de compromisos. El tiempo de una empresa o persona natural en el mercado es un excelente referente de su reputación en el mercado (Hernández Corrales, Meneses Cerón, y Benavides 2005). En el Ecuador para consultar el buró de crédito o conocer quién está en central de riesgos se lo gestiona a través de la empresa Equifax entidad autorizada por la Superintendencia de Bancos, la información que entrega proviene de todo el sistema financiero y se puede visualizar si incumplieron con alguna obligación crediticia. Para acceder a estos datos es necesario suscribirse y obtener autorización del cliente por seguridad de la empresa que realiza la consulta.

- **Capacidad**

Se refiere a la identificación de la capacidad de pago a través de análisis financiero y datos cualitativos que reflejen las fuentes operativas y no operativas que logren cubrir de manera total la deuda contraída. El análisis debe reflejar la volatilidad de las utilidades históricas y el flujo de efectivo debe asegurar la capacidad de pago, es indispensable aplicar la evaluación no solo al deudor sino también a los codeudores, avalistas, deudores solidarios, y a cualquier persona natural o jurídica que resulte directa o indirectamente obligada al pago del crédito. Para aplicar este paso se debe considerar:

Los flujos de caja del deudor

Solvencia del deudor, por medio de indicadores como endeudamiento, y la composición y calidad de los activos, pasivos y patrimonio.

Obligaciones del deudor, cumplimientos e incumplimientos, así como el historial de reestructuración de la deuda, puesto que a más operaciones reestructuradas mayor riesgo de no pago.

Información económica del sector donde pertenecer la actividad del deudor para identificar los riesgos de contagio, legales, operacionales y estratégicos que puedan afectar la capacidad de pago (6).

- **Capital**

Constituye las reservas financieras de un cliente. Es importante determinar la contribución de los accionistas o propietarios de la empresa que desea ser cliente, la estructura de capital y financiera de corto plazo; puesto que altos niveles de endeudamiento incrementan la probabilidad de quiebra de una empresa. La evaluación se la efectúa a partir del análisis financiero que indicadores como: Endeudamiento actual (pasivo total/activo total)*100; Solvencia patrimonial (pasivo total/patrimonio)*100 (Meneses Cerón y Macuacé Otero 2011).

- **Condiciones**

"Son las condiciones económicas generales en la línea de negocios del cliente"(Ross Stephen y Bradford 2010). El ciclo económico son los períodos de contracción o expansión que experimenta la economía por factores externos como situación política del país, región, zona o industria específica. Estos factores son muy importantes a la hora de determinar el riesgo de crédito, puesto que varias industrias son dependientes como por ejemplo las que fabrican bienes duraderos (construcción, bienes de capital); al contrario de las que producen bienes perecibles (farmacéuticas, alimentos, servicios públicos, etc.). Las empresas con sucursales en el exterior también son más susceptibles a las condiciones económicas (Hernández Corrales, Meneses Cerón, y Benavides 2005).

- **Colateral**

Constituye las garantías o activos entregados por el deudor como respaldo de pago del crédito, puede ser: aval personal o solidario, bienes del solicitante del crédito, garantías hipotecarias o prendarias. En el caso que no pague el total de su deuda los valores en garantía deben ser suficientes para que el acreedor recupere su capital, a mayor valor de mercado del colateral menor será el riesgo de crédito (8).

La calificación del crédito consiste en ponderar cada una de estas características en base a la información proporcionada , el crédito se otorga o no según la evaluación obtenida que puede ser definida en una escala del 1 al 10 en cada una de las C´s de crédito, sumar el resultado y otorgar el crédito a los clientes que superen 35 puntos por ejemplo, el puntaje mínimo deberá estar definido por la gerencia de acuerdo a su estilo de riesgo (Ross Stephen y Bradford 2010).

2.3.2.1.2.3 Scorecard (Tabla de puntajes)

Un Scorecard es un detalle de indicadores financieros que permite al analista de riesgos establecer límites de crédito y escoger más acertadamente a que clientes se los otorga (Ávila Bustos 2005).

2.3.2.2 Riesgo Operacional

El riesgo operacional no es nuevo, pero si su gestión integrada en el sistema de gestión de riesgos general, es el mas complicado de cuantificar porque esta relacionado también con situaciones externas difíciles de predecir, no tiene una retribución a cambio de asumirlo puesto que esta inherente en todas las actividades de la compañía (Fernández Laviada y Martínez García 2006), y se lo define como: "El riesgo de pérdida debido a la inadecuación o fallas de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico o el reputacional" (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea 2003, 2).

Los trabajos publicados mas relevantes sobre el riesgo operacional han sido realizadas por autoridades reguladoras a nivel internacional a partir del año 1998 entre las que podemos destacar:

Tabla 5 : Informes más relevantes sobre riesgo operacional

Organismo emisor	Informe	Fecha
Comité de Supervisión bancaria (Basilea)	Administración del riesgo operacional	Sept-1998
	Otros riesgos: Informe de discusión	Abr-2000
	Riesgo Operacional: Documento de soporte al nuevo requerimiento de capital de Basilea	Ene-2001
	Papel de trabajo en el tratamiento regulatorio del riesgo operacional	Sept-2001
	Buenas prácticas para la administración y supervisión del riesgo operacional.	Dic-2001 / Ago-2002/ Febr-2003
	Convergencia internacional de medidas y normas de capital. Basilea II	Jun-2004
	Asignación del capital regulatorio para riesgo operativo	1999
	Acuerdo de gestión senior, sistemas y controles	1999
	Riesgo operacional sistemas y controles	2002

Autoridad de servicios financieros (FSA)	Construyendo un marco de referencia para la administración del riesgo operacional: Observaciones de la FSA	2003
	Implementación del capital requerido para el riesgo operacional	2003
	Revisión a los requerimientos del capital regulatorio para instituciones de crédito y firmas de inversión en Estados Unidos. Documento de consulta	2000
Asociación de futuros y opciones (FOA)	Riesgo operacional: la viabilidad de un seguro/solución al capital de mercado	1999
El Tesorero canadiense (TCT)	La frontera final: administración del riesgo operativo	1998
Asociación Internacional de derivados y swaps (ISDA)	Enfoque regulatorio al riesgo operacional: Documento de discusión	2000

Fuente: Fernández Laviada y Martínez García 2006

Elaboración propia

2.3.2.2.1 Factores del riesgo operativo

Tabla 6: Eventos de riesgo operativo

Evento	Tipo	Ejemplo
Internos	Fraude	Deshonestidad de los empleados, uso indebido de información privilegiada para uso personal, no comunicar
	Empleo y seguridad	Violaciones a las normas de seguridad, demandas laborales, compensación a trabajadores por pérdidas
	Ejecución y procesos de gestión	Ingreso erróneo de datos, documentación legal incompleta, rupturas de contratos, disputas con proveedores, daños colaterales, lavado de activos
Externos	Fraude	Robos, falsificaciones, daños de hackers
	Interrupciones del software	Suspensión servicios básicos públicos, problemas de telecomunicaciones
	Daños de activos	Terrorismo, vandalismo, fuegos, inundaciones, terremotos

Fuente: Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2003)

Elaboración propia

2.3.2.2.2 Metodología COSO para medición del riesgo operativo

El Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO), en el año 1992 publicó el informe COSO I, en el cual se fortalece la administración del control interno, se reducen los riesgos y se evalúa la eficiencia, a través de criterios prácticos y ampliamente aceptados. Con la creciente preocupación en la gestión de riesgos, en el año 2004 aparece el informe COSO II denominado ERM: Enterprise Risk Management, con este nuevo sistema se modifican los conceptos de control interno con un enfoque integral proporcionando métodos y procesos para manejar los riesgos y satisfacer las necesidades internas de monitoreo que permitan optimizar los recursos disponibles y generar mayor rentabilidad (Zenklussen 2017).

La gestión de riesgos en COSO II consta de 8 componentes relacionados entre sí, forman un proceso multidireccional en cadena donde cualquiera de estos puede influir en los otros, su administración dependerá de la forma en que la gerencia dirige la empresa y se integre en el proceso de gestión (22).

Tabla 7: Relación COSO I y COSO II

COSO I	COSO II
Ambiente de Control	Ambiente Interno
	Establecimiento de objetivos
Evaluación de riesgos	Identificación de eventos
	Evaluación de riesgos
	Respuesta a los riesgos
Actividades de control	Actividades de control
Información y comunicación	Información y comunicación
Supervisión	Supervisión

Fuente: COSO (2004)

Elaboración propia

2.3.2.2.2.1 Ambiente Interno

Fomentar la disciplina y estructura que influya una en la conciencia de los empleados sobre el riesgo corporativo se obtiene a través de un ambiente interno adecuadamente administrado por la gerencia general y jefaturas departamentales, el trabajo en equipo es fundamental para conseguirlo en aras del bien común. Los factores del ambiente de control son: Filosofía de gestión de riesgos, Integridad y valores éticos, compromisos de competencia profesional, apetito del riesgo, estructura organizativa, políticas y prácticas en materia de recursos humanos (COSO 2004).

2.3.2.2.2.2 Establecimiento de objetivos

Los objetivos generales y específicos de la institución deben fijarse estratégicamente, considerando los riesgos asociados y su forma de mitigación en función del nivel de riesgo aceptado por la gerencia. Los factores de este componente son: objetivos estratégicos, objetivos relacionados, consecución de objetivos, riesgo aceptado, tolerancia al riesgo (19).

2.3.2.2.2.3 Identificación de eventos

La gerencia debe identificar los eventos positivos y negativos con anticipación para gestionar las oportunidades y amenazas respectivamente. Cuando este análisis se lo hace se puede detectar los factores internos y externos que influyen en la probabilidad e impacto del evento, lo cual facilitará su gestión. Los factores asociados son: origen de eventos, técnicas de identificación, interrelación de eventos en la consecución de objetivos (29).

2.3.2.2.2.4 Evaluación de riesgos

Permite comprender la magnitud de afectación de un evento a la consecución de los objetivos institucionales, esto se logra a través de métodos cualitativos y cuantitativos bajo dos enfoques: riesgo inherente y riesgo residual. En esta etapa se debe responder los siguientes interrogantes: ¿Qué evaluar?, ¿Cómo evaluar?, ¿Con qué?, ¿Qué tipos de riesgos se evalúan? (40).

2.3.2.2.2.5 Respuesta a los riesgos

Evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo; pueden ser las respuestas que la gerencia establezca después de realizar un análisis del costo – beneficio que busca alinear el nivel de tolerancia aceptado por la institución con el riesgo residual. Los factores asociados son: perspectiva de cartera de riesgos y tipos de respuesta– costos y beneficios (69).

2.3.2.2.2.6 Actividades de control

Son las políticas y procedimientos que garantizan que las respuestas de la alta gerencia a los riesgos son adecuadas y oportunas. Las actividades de control se dan en todos los niveles de la organización y son necesarias para el buen funcionamiento del sistema de control interno. Los factores asociados son: tipos de actividades de control, controles sobres sistemas de información (79).

2.3.2.2.2.7 Información y Comunicación

La información se compone por datos internos y externos que debidamente procesados con un sistema confiable facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones acertadas para cumplir con los objetivos institucionales. La comunicación es el proceso de recepción y forma de transmitir la información , esta debe ser en todos los niveles de la organización y las partes externas como accionistas, organismos de control, clientes y proveedores (85).

2.3.2.2.2.8 Supervisión

Tiene por objeto asegurar que el sistema de gestión de riesgos mantenga su efectividad y todos sus componentes funcionan correctamente, que se realiza a través de: evaluaciones independientes, actividades de supervisión permanente y comunicación de deficiencias (52).

2.3.2.2.3 Matriz de riesgo operativo y legal

Identificar y cuantificar los principales los posibles riesgos que afectan a un negocio es el principal objetivo de una matriz de riesgo operativo, es importante establecer un plan de contingencia con los controles y procedimientos. Se debe clasificar los eventos según el nivel de riesgo (probabilidad e impacto) y exposición asociada (riesgo-control) (Palma Rodríguez 2011).

2.3.2.2.4 Definición impacto y probabilidad

La probabilidad es la viabilidad que el riesgo se llegue a concretar, asumiendo que no existen controles para la mitigación, mientras que el impacto es la consecuencia en términos monetarios que afecta a quién lo asume. El riesgo se obtiene mediante la fórmula: *Riesgo = Probabilidad * Impacto*

Tabla 8: Probabilidad de riesgos

Nivel	Rango	Probabilidad de Suceso	Descripción
1	Raro	Muy baja	No se ha presentado en el último año
2	Improbable	Baja	Almenos 1 vez en el último año
3	Posible	Moderada	Almenos 3 veces en el año
4	Muy Probable	Alta	Al menos 12 veces en el año
5	Casi cierta	Muy alta	Más de una vez al mes

Fuente: COSO (2004)

Elaboración propia

El impacto también se lo define según categorías dependiendo de las consecuencias potenciales en caso de suceder el evento así:

Tabla 9 : Escala de Impacto del Riesgo

Nivel	Rango	Descripción
1	Insignificante	Pérdidas mínimas de reputación e imagen, económicas, de información
2	Menor	Pérdidas bajas
3	Moderado	Pérdidas medias causadas a la organización
4	Importante	Pérdidas mayores pero recuperables
5	Mayor	Pérdidas enormes de reputación, imagen, económicas o que afecten a tecnología de información y continuidad del negocio.

Fuente y elaboración: Palma Rodríguez (2011)

Con base a esta información se elabora una matriz de riesgo operativo que combina las dos variables, así:

Tabla 10: Matriz de riesgo operativo

			MAPA DE RIESGOS FRECUENCIA				
			RARO	IMPROBABLE	POSIBLE	MUY PROBABLE	CASI CIERTA
			1	2	3	4	5
IMPACTO	INSIGNIFICANTE	1	1	2	3	4	5
	MENOR	2	2	4	6	8	10
	MODERADO	3	3	6	9	12	15
	IMPORTANTE	4	4	8	12	16	[illegible]
	MAYOR	5	5	10	15	[illegible]	[illegible]

Fuente y elaboración : Palma Rodríguez (2011)

2.3.2.3 Riesgo de Mercado

Es el riesgo de obtener pérdidas por cambios en el mercado, llamado también riesgo sistémico incluye el riesgo por tasa de interés o tipo de cambio, lo conforman todas las variables económicas externas como el riesgo país, fluctuaciones en los precios, oferta y demanda de un bien en particular, etc (Bilbao Calabuig y Rodríguez Carrasco 2011).

2.3.2.4 Riesgo de liquidez

Liquidez en los mercados financieros representa la capacidad de una institución de mantener un equilibrio constante entre las entradas y salidas de efectivo a través del tiempo, es decir transformar rápidamente sus activos en efectivo sin pérdidas ni penalizaciones, en consecuencia, el riesgo de liquidez se da en el caso de no tener recursos

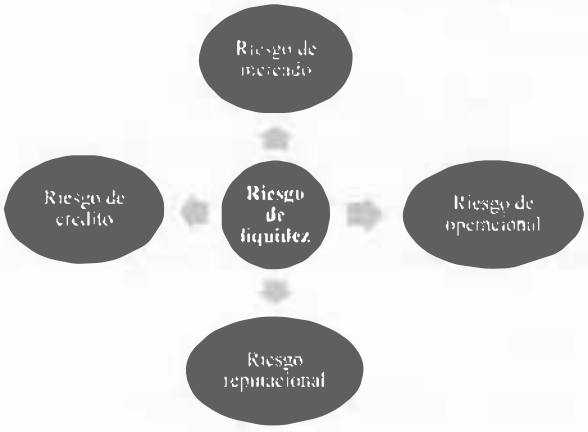
efectivos para cubrir obligaciones a corto plazo, lo cual puede generar apalancamiento con altos costos, una mala reputación por no cumplir a tiempo con sus acreedores, venta de activos a menor valor para obtener liquidez inmediatamente, como consecuencia de una mala planificación de pagos y cobros (Vento y La Ganga 2009).

En el sector financiero existen varios métodos para mitigar el riesgo de liquidez, adicionalmente estan las recomendaciones de Basilea para establecer un coeficiente de cobertura de liquidez que es un índice basado en las metodologías tradicionales para examinar el nivel de exposición, se obtiene divididendo los fondos de activos líquidos de alta calidad respecto a las salidas de efectivo netas durante los 30 días siguientes, y es de gran utilidad a la hora de promover controles mas efectivos.

El comité de Basilea en 1992 establecio unos lineamientos para medir y gestionar la liquidez, este era un nuevo concepto muy asociado a la actividad bancaria en ese momento se diferenciaba el análisis de este riesgo según el tamaño de la entidad y su ubicación de acuerdo a la madurez o análisis de escenarios para implementar una gestión efectiva; para el año 2000 se define la liquidez como el talento de administrar los cobros (cuentas por cobrar) y las obligaciones (cuentas por pagar) haciendo que sus vencimientos coincidan para evitar falta de recursos económicos.

El riesgo de liquidez se puede generar como efecto contagio si alguno de los otros riesgos ocurre, por ejemplo: en una empresa del sector real es posible que tenga menor financiamiento si las tasas de interés suben por la carga financiera implicita por ende dejo de pagar mis obligaciones con proveedores o accionistas (riesgo de mercado y reputacional). Este concepto se plasma en la siguiente ilustración:

Ilustración 1: Relación entre liquidez y otros riesgos



Fuente y elaboración: Vento y La Ganga (2009)

Keynes y Krugman (1936) en la teoría The General Theory of Employment, Interest, and Money señalan que hay tres razones para tener liquidez: 1) Especulación para aprovechar y comprar productos para la empresa a precios más bajos o con descuento; 2) Precautorio, para mantener un ahorro que pueda servir de respaldo en casos emergentes y 3) Transaccional, este concepto está relacionado al dinero en efectivo necesario para cumplir con las obligaciones a medida de sus vencimientos.

2.3.2.4.1 Metodologías para medición y control del riesgo de liquidez

La mayoría de estudios relacionados a mitigar este tipo de riesgo han sido enfocados a instituciones financieras sin embargo dejan una buena base y sustento para aplicarlo en la medida de lo posible y según la operatividad en empresas del sector real. a continuación, un detalle de las metodologías más relevantes:

2.3.2.4.1.1 Análisis de Brechas

Consiste en segregar el balance general de acuerdo a los vencimientos de cada cuenta que lo compone tanto en activos (saldos a favor) como en pasivos (saldos por pagar), estos periodos pueden abrirse según el nivel de detalle que se necesite analizar los fondos requeridos puede ser diario, semanal, quincenal, o mensual. Este reporte es utilizado y exigido en el país por la Superintendencia de Bancos también se aplica en países vecinos como Colombia y Perú; bajo dos modalidades de medición la estática y dinámica a continuación se explica su funcionamiento en el siguiente cuadro:

Tabla 11: Tipos de medición análisis de brechas

Medición Estática	Medición dinámica
Proyecta los flujos activos y pasivos para un periodo de tiempo, bajo un escenario determinado	Parte de considerar diversos escenarios futuros para la evolución de los flujos de efectivo netos
En los flujos contractuales la estimación es directa para los inciertos se recurre a hipótesis de comportamiento	Implica construir modelos para simular la porción incierta de los flujos futuros
Es posible construir medidas para controlar los niveles de liquidez mínimos requeridos	Implica desarrollar modelos probabilísticos y de comportamiento para las variables del mercado y cuentas del balance
El GAP de liquidez acumulado proporciona información sobre los requerimientos o excesos de liquidez.	Al elaborar las previsiones de liquidez se debe tener en cuenta las tendencias macroeconómicas de los mercados y los tipos de interés.

Fuente y elaboración: Sánchez Mayorga Ximena (2012)

Para la elaboración de este análisis se parte de los datos del balance general y se los clasifica de acuerdo a su vencimiento por bandas de tiempo, tanto los activos como los pasivos también se incluye también las partidas fuera del balance, con estos datos se establece la brecha de liquidez que es la diferencia entre las posiciones de activos, partidas deudoras fuera del balance, y movimiento neto de patrimonio menos las posiciones de pasivos, partidas acreedoras fuera del balance; adicionalmente se determina la brecha acumulada que no es mas que la suma de brechas de liquidez en cada banda de tiempo (8).

2.3.2.4.1.2 Estado de Flujo de efectivo y flujo de caja

El flujo de efectivo o caja y el estado de flujo de efectivo son las herramientas mas utilizadas por las empresas del sector real para el mitigar el riesgo de liquidez. El primero expresa la diferencia entre la cantidad de unidades monetarias que entró la cantidad que salió en un período determinado, considerando que una empresa genera ingresos a través de la venta de productos o servicios y a la vez paga con estos ingresos a sus accionistas y proveedores (Ross Stephen y Bradford 2010).

Ilustración 2: Actividades del flujo de efectivo

Fuente: Ross Stephen y Bradford (2010)
Elaboración propia

El estado de flujo de efectivo es un estado financiero contable que resume el efectivo utilizado en las actividades de una empresa, presentando la composición del saldo final de caja y sus equivalentes disponible. Con este estado financiero toda compañía puede planificar adecuadamente políticas financieras que le permitan satisfacer oportunamente sus obligaciones por pagar o la recuperación de cartera (31).

Para su elaboración es indispensable identificar los orígenes y usos del efectivo, los primeros son las actividades que producen efectivo y los segundos son implican los gastos realizados en efectivo, es decir, un incremento en los activos o disminución en pasivos o patrimonio constituye uso de efectivo. De la misma manera, una disminución del activo o incremento en los pasivos o patrimonio es un origen de efectivo. Una vez obtenidas las variaciones se debe clasificarlas de acuerdo a la actividad en tres grupos: operación,

financiamiento e inversión (47). La información que proporciona el estado de flujo de efectivo es útil puesto que refleja las bases para evaluar la habilidad de la empresa de generar efectivo y así planificar adecuadamente sus necesidades de liquidez, todas las empresas deben presentarlo de acuerdo a las exigencias del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (1994). De acuerdo con esta norma existen dos alternativas para elaborar este estado financiero que son:

Método Directo: proporciona información valiosa para la proyectar los flujos de efectivo futuros, se lo elabora con las variaciones entre los períodos comparados y se puede obtener los principales ingresos y pagos de efectivo (7).

Método Indirecto: las actividades de operación se las obtiene ajustando el resultado del último período con las partidas sin utilización de efectivo; esto con la finalidad mostrar el resultado real no el contable para estimar de mejor manera la gestión de la gerencia a esto se debe sumar las actividades de inversión y financiamiento (7).

El flujo de efectivo o caja es de sencilla elaboración si se tienen claras las fechas de recuperación y pago de las obligaciones comerciales y/o financieras, una correcta previsión mejora el coeficiente de liquidez, promueve el adecuado manejo del capital de trabajo, se identifica la necesidad de activos neto o financiamiento a largo plazo, el saldo final que presenta el flujo de caja es la reserva de la institución para hacer frente a posibles contingencias, representa la realidad económica de la empresa.

El incumplimiento de crédito se ve reflejado en el flujo de caja, se puede identificar falencias en este proceso si existieran, adicionalmente da a la gerencia información relevante a la hora de decisiones relacionadas al destino de los excedentes o faltantes de efectivo.

2.3.2.4.1.3 Indicadores de liquidez o solvencia a corto plazo

La liquidez como ya se describió es la capacidad de los convertir los activos en efectivo sin pérdidas considerables de su valor de venta, en cambio, la solvencia es la capacidad recursos o fondos para cumplir con las obligaciones con terceros. Los indicadores de solvencia a corto plazo proporcionan información relacionada con la liquidez de la empresa para reflejar las posibilidades de pagar sus cuentas a corto plazo sin problemas. Para el efecto utilizan principalmente en los activos y pasivos corrientes (Ross Stephen y Bradford 2010).

Tabla 12: Indicadores de liquidez

Indicador	Formula	Interpretación
Razón Corriente	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	El resultado debe ser mayor a 1, lo optimo es tener activos que pasivos
Prueba ácida	Activos Corrientes - Inventarios / Pasivos Corrientes	Proporciona una visión real de lo que adeuda la compañía al restar los inventarios de los activos corrientes
Razón de efectivo	Caja+ Bancos / Pasivos corrientes	Este indicador no incluye cuentas por cobrar e inventarios, refleja la capacidad de pago calculada sobre los activos mas liquidos
Capital de trabajo	Activo corriente - pasivo corriente / Activo total	Capacidad de la empresa para operar diariamente con sus recursos de corto plazo

Fuente: Ross Stephen y Bradford (2010)

Elaboraciòn propia

2.3.2.4.1.4 Indicadores de liquidez o solvencia a largo plazo

Llamadas también de apalancamiento su objetivo es mostrar la capacidad a largo plazo de cumplir con sus obligaciones, los más utilizados son:

Tabla 13: Indicadores de liquidez a largo plazo

Indicador	Formula	Interpretación
Razón de la deuda total	Activos totales – Capital contable total / Activos totales	Porcentaje de deuda utilizado por cada dólar de activos
Razón de las veces que se ha ganado intereses	Utilidad antes intereses e impuestos / Intereses	Determina que tan bien una empresa ha cubierto el pago de intereses de sus obligaciones
Razón de cobertura de efectivo	UAII + Depreciación / Intereses	Determina que tan bien una empresa ha cubierto el pago de intereses de sus obligaciones incluyendo depreciación que no constituye salida de efectivo

Fuente: Ross Stepben y Bradford (2010)

Elaboraciòn propia

Capítulo tercero

3.Diseño del modelo de gestión de riesgos en Expertia Corporativa S.A.

3.1.Antecedentes, estructura organizacional y funcional.

3.1.1. Antecedentes

El 17 de agosto del 2010 se constituye la empresa Produrenting como una subsidiaria del Banco de la Producción S.A. Produbanco; inscrita en el Registro Mercantil el 23 de septiembre del 2010. Su objeto principal es el arrendamiento operativo de bienes muebles como: equipos de cómputo, hardware, software y vehículos.

En noviembre del 2011, la empresa inicia sus operaciones comerciales para lo cual adquirió vehículos, que fueron financiados a través de créditos con el Produbanco.

En septiembre del 2013 el Banco de la Producción Produbanco, vendió la totalidad de las acciones que poseía en la compañía Produrenting S.A.; en consecuencia, la misma dejo ser parte del grupo financiero Producción. La empresa fue adquirida por dos inversionistas ecuatorianos según el siguiente detalle:

Tabla 14: Accionistas Expertia Corporativa S.A

Accionista	Capital Suscrito	Capital Pagado	Participación
Galo Iván Vega Naranjo	USD $ 1.400.000	USD $ 1.400.000	70%
Héctor Fernando Vivero Loza	USD $ 600.000	USD $ 600.000	30%

Fuente: Superintendencia de Compañías (2018)
Elaboración: propia

El 13 de abril del 2015 se decide el cambio de la denominación de la compañía de Produrenting S.A. a Expertia Corporativa S.A. y reforma de estatutos.

Su objeto principal es la renta, arrendamiento o alquiler de todo tipo de vehículos de transporte terrestre, bienes muebles, naves, herramientas de trabajo, maquinaria pesada y demás bienes relacionados con los mismos, para lo cual puede realizar la compra y venta de los bienes antes descritos.[13]

[13] Informe de auditoría externa de la compañía del año 2017.

La compañía tiene su oficina matriz en la ciudad de Quito en donde centraliza toda su operación y una sucursal en Guayaquil para el área comercial y de operaciones.

Su crecimiento ha sido continuo desde su creación, con un ligero estancamiento en el año 2015 por las condiciones económicas del país que limitaban el acceso a financiamiento bancario, sin embargo, a pesar de sus principales competidores como Avis y Consorcio del Pichincha, ha mantenido a muchos de sus clientes iniciales y está en cierre de negociaciones con otros nuevos, su finalidad es seguir ganando espacio en el mercado, financiar las compras de las unidades vehiculares a través de créditos con la banca. Al ser una entidad con mucho potencial y en constante crecimiento e innovación, es necesario analizar principales riesgos a los que está expuesta y de esta manera contribuir con el objetivo organizacional.

3.1.2. Misión

Proporcionar un servicio de alta calidad en renta vehicular a través de la excelencia, efectividad y optimización de los recursos disponibles, obteniendo así satisfacción y fidelidad de los clientes para el bienestar de los accionistas, empleados, proveedores y sociedad en general.

3.1.3. Visión

Ser la compañía número uno en el mercado ecuatoriano de arrendamiento operativo, reconocida por la excelencia y oportunidad en el servicio, calidad de nuestro personal y contribución al desarrollo económico del país.

3.1.4. Valores

Integridad
Actitud positiva
Trabajo en equipo
Compromiso
Orientación al logro
Respeto

3.1.5. Estructura Organizacional y funcional

Expertia Corporativa cuenta con personería jurídica, patrimonio, autonomía administrativa y operativa propia. Ver el organigrama de la compañía en el **Anexo I.**

3.1.5.1 Divisiones de Trabajo

Ilustración 3: Divisiones de Trabajo Expertia Corporativa S.A

Fuente: Expertia Corporativa S.A.
Elaboración propia

3.1.5.1.1 Operaciones

El área de operaciones está encargada del mantenimiento de los vehículos entregados en alquiler, para el efecto se conforma de la siguiente forma:

Ilustración 4: División de Operaciones

Fuente: Expertia Corporativa S.A.
Elaboración propia

Con la finalidad de tener una mejor organización el área de operaciones tiene una gerencia y bajo esta una jefatura encargada de supervisar todo el trabajo de los ejecutivos y auxiliar. Sus integrantes son profesionales en el área mecánica automotriz con educación

de tercer nivel completa; los vehículos activos son asignados a un ejecutivo al momento de su adquisición para dar seguimiento al buen funcionamiento de la unidad, verificando que tenga todos los chequeos a tiempo según el kilometraje, marca y modelo. Elaboran también los informes para el cliente del comportamiento de la flota vehicular contratada en un período de tiempo. El auxiliar de operaciones apoya con el proceso operativo.

3.1.5.1.2 Administrativo Financiero

Este departamento se encarga de todo el proceso financiero contable y administrativo de la compañía, está estructurado por un gerente financiero con líder del grupo, contador general, sub contador, asistente contable y asistente administrativo. El nivel de especialización es superior con experiencia en el área de su competencia. La división de contabilidad concentra cartera, pagos, compras, emisión de estados financieros. La sección administrativa controla y organiza los recursos humanos y materiales; lo relacionado a nómina, sistemas y la asesoría legal lo realizan a través de proveedores externos.

3.1.5.1.3 Comercial

El área comercial está conformada por un sub gerente de la unidad y dos asesores comerciales que se encargan de promocionar el servicio, mantener contacto con los clientes y buscar nuevos mercados para incrementar las ventas. El nivel de especialización es superior con experiencia en la venta de intangibles.

3.1.5.2 Personal

La compañía cuenta con 24 colaboradores a finalizar el año 2018, a continuación, se detallan las principales funciones que desempeñan algunos cargos de mandos altos y medios:

Vicepresidente Ejecutivo:

- Representación legal
- Administración de los negocios
- Revisa y aprueba la información financiera

Gerencia Administrativa Financiera

- Proyecta las necesidades de efectivo, apoya en la gestión de obtención de los desembolsos necesarios para financiar las operaciones de la organización.
- Administra el flujo de caja

- Controla los gastos para optimización de los recursos
- Proyecta los estados financieros y reportes que muestren la situación económica y financiera.
- Realiza un seguimiento permanente a los temas administrativos como permisos de funcionamiento, seguridad y salud ocupacional, distribución y uso de los recursos materiales al personal, etc.

Gerencia de Operaciones

- Asegura la correcta operatividad del negocio de arrendamiento vehicular desde su etapa inicial, en la negociación con los diferentes proveedores, durante el período de arriendo, hasta terminar el contrato con la reventa de los bienes arrendados.
- Desarrolla las acciones necesarias para el óptimo funcionamiento operativo, enfocado a la calidad del servicio y mantenimiento de los bienes arrendados a través de alianzas estratégicas con proveedores.
- Facilita el trabajo de la fuerza de ventas, al brindar soporte y garantizando la capacidad de la empresa para cumplir los compromisos adquiridos en conjunto con el área comercial.

Gerente Regional

- Se encarga de supervisar todas las actividades post venta de los clientes domiciliados en Guayaquil para mantener un buen servicio.
- Ofrece en la región costa, el servicio de arrendamiento integral de bienes muebles con la más alta calidad.

Subgerente Comercial

- Se encarga de ofrecer a nivel nacional, un servicio de arrendamiento integral de bienes muebles con la más alta calidad, buscando optimizar la gestión operativa y administrativa de los clientes.
- Aporta con estrategias para impulsar nuevos proyectos comerciales a nivel nacional buscando siempre obtener la más alta rentabilidad en los negocios, con una cartera de clientes sin morosidad y de largo plazo.

Contador General

- Garantiza la correcta ejecución de los procesos contables y tributarios que permitan presentar de manera razonable y veraz los estados financieros, así como

los demás reportes requeridos por los entes de control con su respectiva firma de responsabilidad.

- Elabora los estados financieros y reportes que muestran la situación económica y financiera mensualmente.

Jefe de Operaciones

- Supervisa las actividades de los ejecutivos de operaciones, para mantener la calidad del servicio.
- Revisa las facturas entregados por los proveedores, su pertinencia y costos.

Todo el personal trabaja directamente para Expertia Corporativa y cumplen con todos los requerimientos académicos y de salud necesarios para desenvolverse adecuadamente en sus puestos de trabajo. No existen sindicatos o comité de empresa, se cuenta con el comité de seguridad y salud del trabajo conforme lo establecido en las leyes ecuatorianas vigentes.

Proporciona el beneficio de seguro de vida, alimentación y uniformes al 100%, así como todos los recursos materiales necesarios para desenvolverse en sus actividades laborales; adicionalmente tiene un seguro médico privado que lo asume al 70%. La empresa busca el bienestar y permanencia de sus empleados, lo cual se puede evidenciar en el bajo porcentaje de rotación que para el 2018 fue del 1%.

3.1.5.3 Procesos

Ilustración 5: Procesos Expertia Corporativa S.A.

Procesos Estratégicos	• Evaluación operativa y comercial • Gestión de negocio
Procesos de negocio	• Gestión comercial • Gestión operativa
Procesos de apoyo	•Gestión de recursos financieros •Gestión de recursos humanos •Gestión administrativa

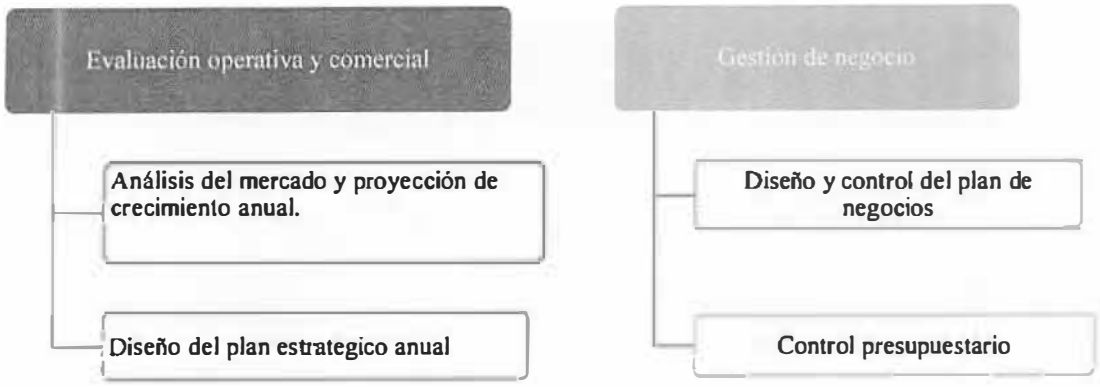
Fuente: Expertia Corporativa S.A.

Elaboración propia

3.1.5.3.1 Procesos Estratégicos

Estos se centran en analizar las acciones a realizar encaminadas a cumplir con el objetivo de la empresa, en base a la coordinación con todas las áreas. Los procesos y subprocesos relacionados son:

Ilustración 6: Procesos estratégicos Expertia Corporativa S.A.



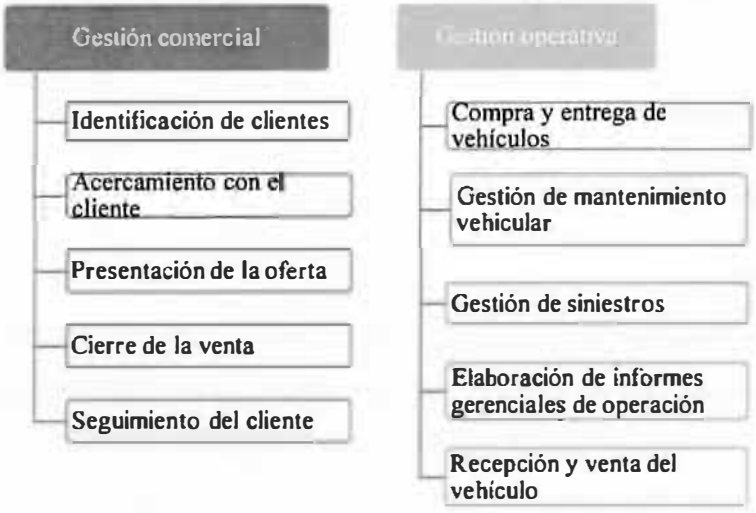
Fuente: Expertia Corporativa S.A.

Elaboración propia

3.1.5.3.2 Procesos de negocio

Comprenden los procesos propios relacionados al giro del negocio en el servicio pre y posventa, es decir la comercialización y la atención al cliente, una vez realizada la venta y entregado el vehículo. Los procesos y subprocesos son:

Ilustración 7: Procesos de negocio Expertia Corporativa S.A.



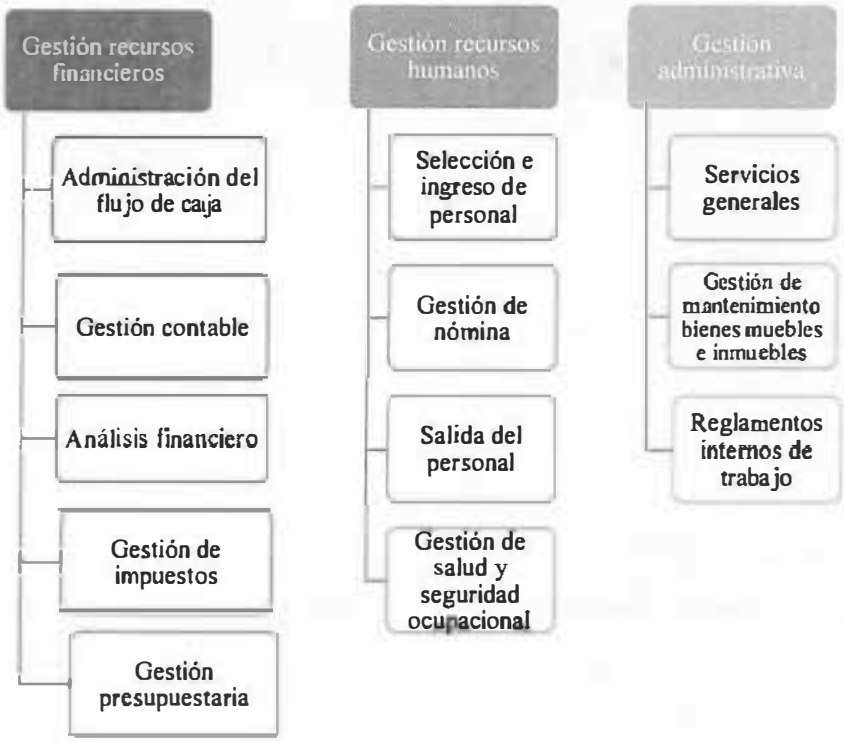
Fuente: Expertia Corporativa S.A.

Elaboración propia

3.1.5.3.3 Procesos de apoyo

Son los que dan soporte a los procesos estratégicos y de negocio, son necesarios para que estos se cumplan satisfactoriamente, se conforma por los siguientes procesos y sub procesos:

Ilustración 8: Procesos de apoyo Expertia Corporativa S.A.



Fuente: Expertia Corporativa S.A.

Elaboración propia

3.2. Análisis situacional

3.2.1. Análisis PEST

3.2.1.1 Político

El Ecuador mantiene un gobierno denominado como República Presidencialista Democrática bajo el mando de Lenin Moreno Garcés quién tomo posesión desde de su cargo desde el 24 de mayo del 2017 por un período de cuatro años. El estado ecuatoriano está formado por las siguientes cinco funciones: Legislativa, Ejecutiva, Judicial, Electoral, Transparencia y control social.

El actual gobierno se ha caracterizado por evidenciar varias denuncias de corrupción de sus antecesores, a pesar de haber sido afines y parte del mismo partido político. También han recibido muchas críticas por mantener a personal del gobierno anterior en las instituciones públicas.

El principal movimiento político que ha obtenido mayor participación en el país durante los últimos 10 años es Alianza País creado por el ex presidente Rafael Correa y promueve

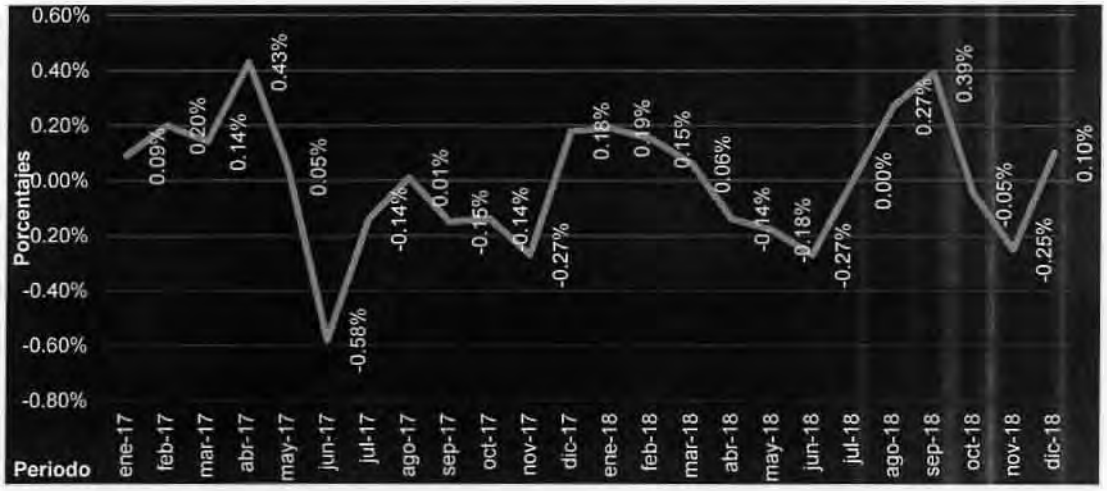
la ideología humanista cristiana de izquierda. Durante el tiempo de Lenin Moreno en el gobierno ha cambiado el tono de su antecesor, ha promovido el dialogo con todos los sectores de oposición, lo cual ha ocasionado el distanciamiento total con Correa y sus seguidores.

Para el sector de renta de autos la falta de un gremio que agrupe las empresas dedicadas a esta actividad no ha sido impedimento para su expansión, sin embargo, si podría facilitar el obtener acuerdos para la compra de vehículos, concesión de créditos y regular la aplicación igualitaria de las normas tributarias y contables que aplican para este sector.

3.2.1.2 Económico

La moneda oficial es del dólar estadounidense, que reemplazó al sucre a partir del año 2000. La inflación al cierre del año 2017 fue de 0.18%. La inflación se ha mantenido relativamente estable a partir de la dolarización, puesto que antes de esta etapa alcanzaba el 20% llegando a topes del 60% en 1992 y del 90% en el 2000. En el siguiente gráfico se puede apreciar la evolución de la inflación para los años 2017 y 2018.

Gráfico 4: Inflación mensual en el Ecuador

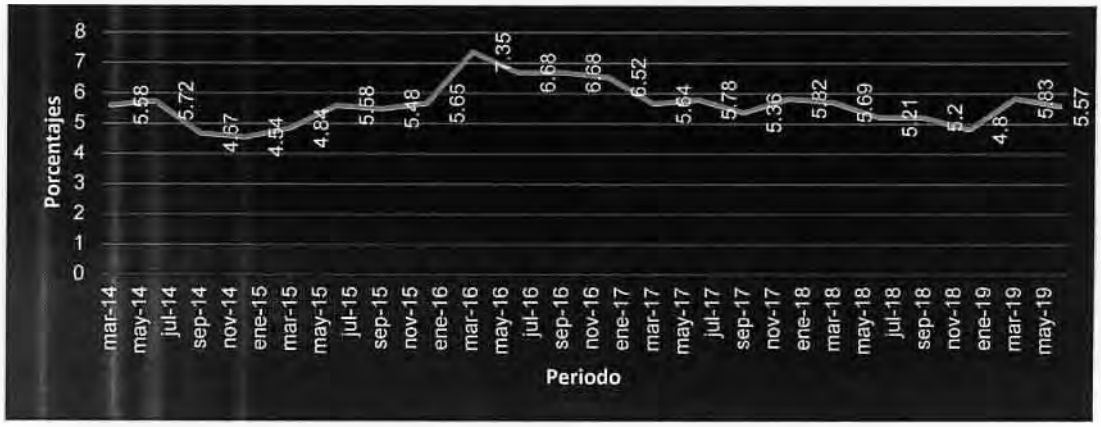


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración propia

La tasa de desempleo a diciembre del 2018 fue del 4.80% este indicador ha disminuido con relación al cierre del 2017 que fue del 5.82%, a pesar que posee una tasa del 19.4% de subempleo en ese mismo período, este porcentaje indica la falta de creación de empleo estable con salarios que en la mayoría de casos no llegan al salario básico (Banco Central de Ecuador 2018).

Gráfico 5: Tasa de desempleo urbano



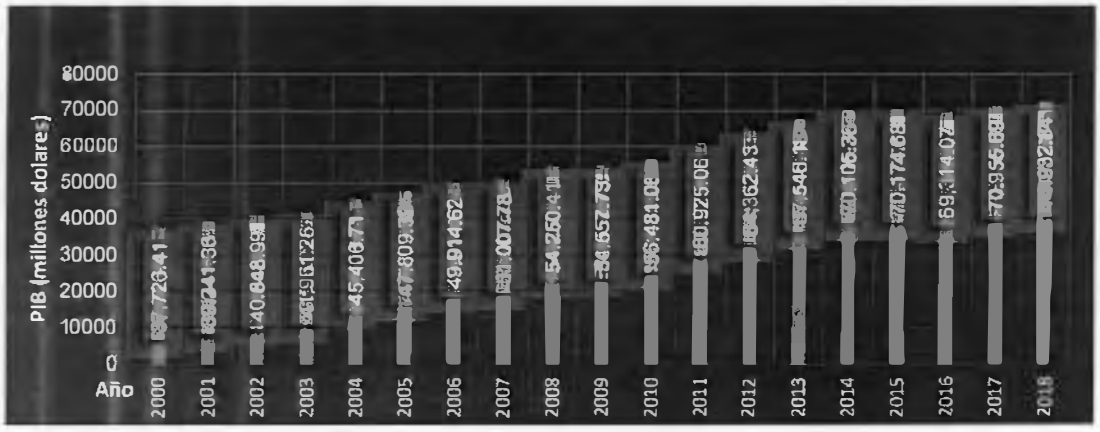
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración propia

El Producto Interno Bruto (PIB) para el año 2018, tuvo un crecimiento interanual del 1.4% con relación al mismo período en el año 2017. El PIB al final del año 2018 alcanzó USD 70.955 millones de dólares. La venta del petróleo ha sido el primer producto de exportación a diciembre del 2018 cerró con un precio de $ 45.41, seguido de las exportaciones de camarón, otros productos alimenticios como el banano y el cacao, productos de metales comunes derivados del cobre, aluminio y zinc, y los servicios de transporte y almacenamiento (Banco Central de Ecuador 2018).

En los siguientes gráficos se detalla la evolución del PIB y de la deuda externa en los últimos años:

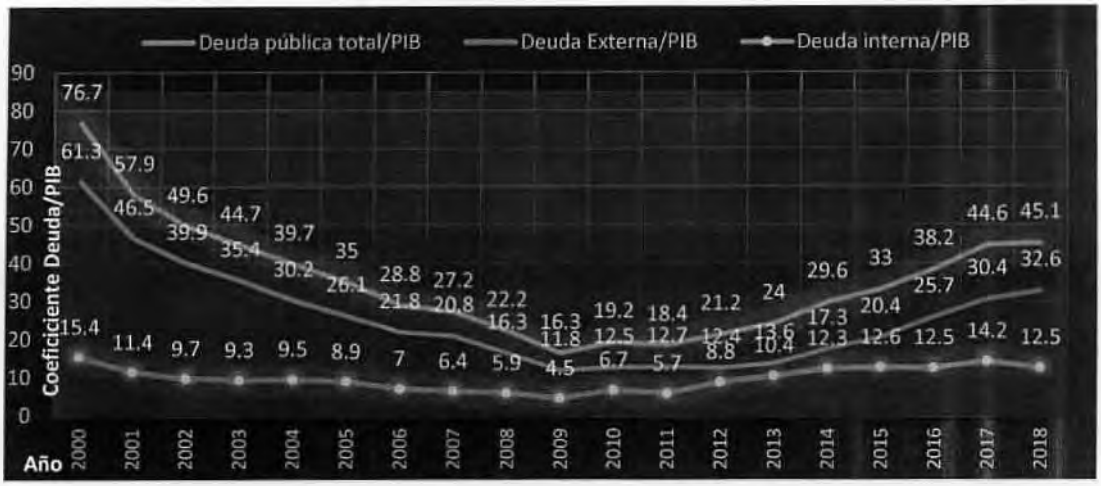
Gráfico 6 : Evolución del PIB Ecuatoriano



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración propia

Gráfico 7 : Deuda externa pública / PIB



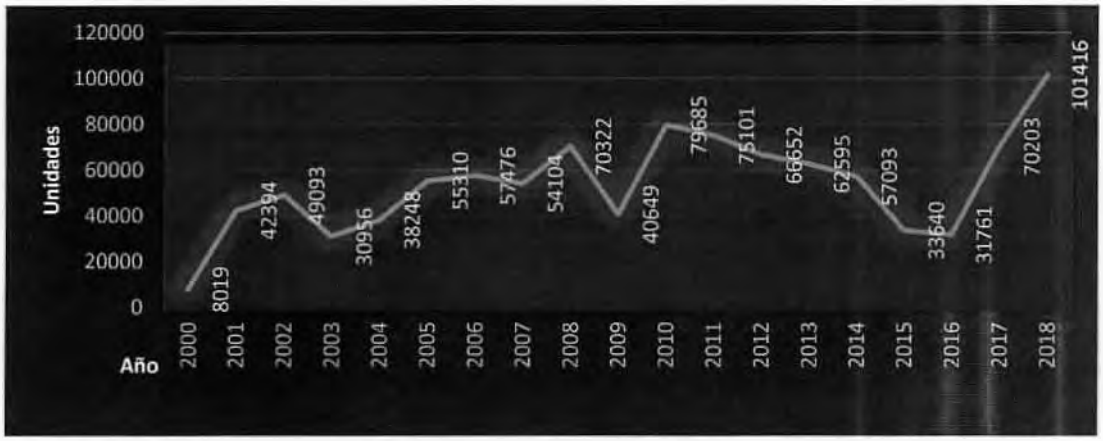
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

Elaboración propia

El Ecuador está buscando levantar su economía, para el efecto se aplicó la Ley Orgánica para la Reactivación de la economía y fortalecimiento de la dolarización que entró en vigencia a partir del 1 de enero del 2018, sobre la base de nuevos incentivos y propiciar los mecanismos y estímulos para el fomento del sector productivo, a través de la atracción de inversiones nacionales y extranjeras, la generación de empleo y la creación de condiciones favorables para la estabilidad y el equilibrio fiscal.

El sector automotriz gremio donde se encuentra afiliada Expertia Corporativa S.A., se vio afectado ante las restricciones a las importaciones de vehículos y créditos bancarios, especialmente en el año 2015. Durante los últimos años las importaciones vehiculares han crecido de 33640 unidades en el año 2015 a 101416 unidades a diciembre del 2018.

Gráfico 8 : Importación de vehículos (unidades)



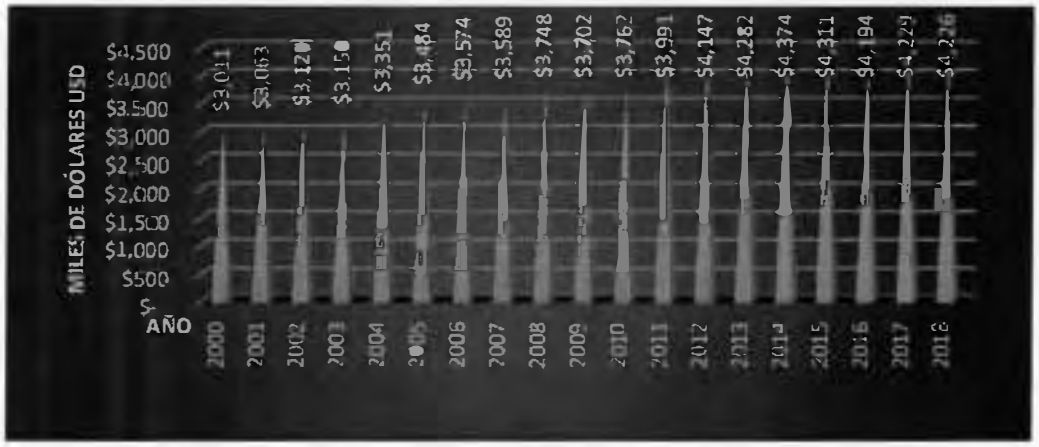
Fuente: AEADE, Asociación empresas automotrices del Ecuador 2018

Elaboración propia

3.2.1.3 Social

La situación social del país ha mejorado en gran medida como consecuencia en gran parte de la dolarización. El PIB per cápita ha aumentado desde $ 3.010,60 en el año 2000 hasta llegar a $ 4.225,53 en el año 2018, sin embargo, la pobreza extrema a nivel nacional fue del 8.4% a diciembre del 2018 (INEC 2019).

Gráfico 9 : Evolución del PIB per Cápita



Fuente: Banco Central del Ecuador

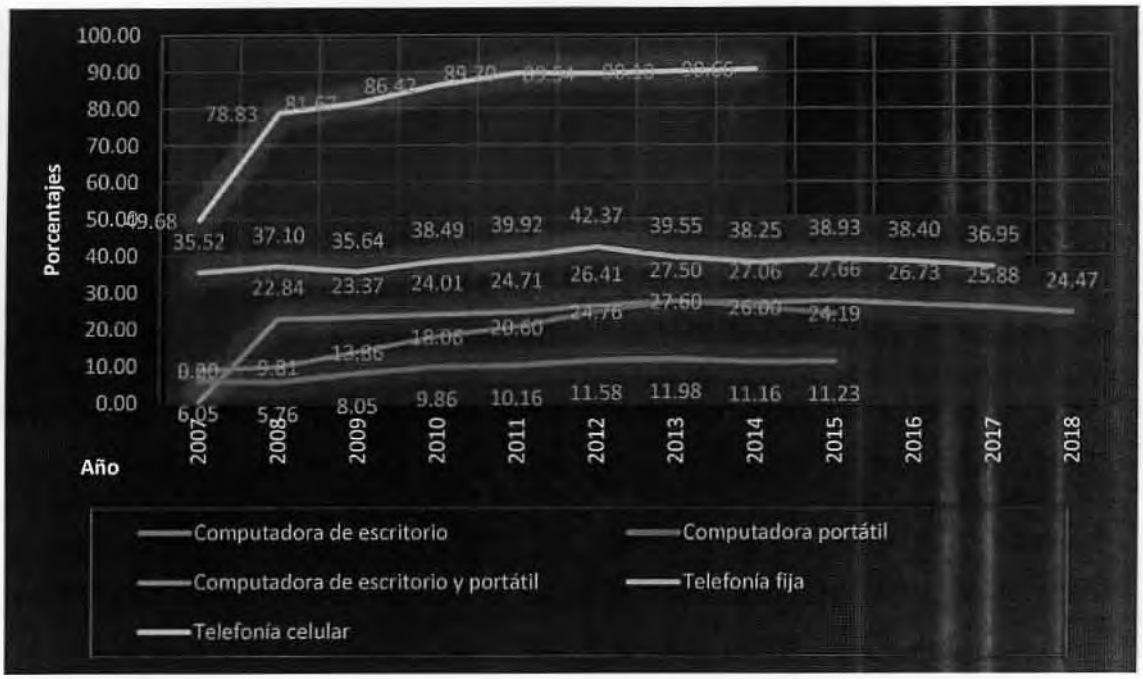
Elaboración propia

El incremento de la capacidad de pago de los ecuatorianos ha hecho que el parque automotor crezca considerablemente en los últimos años. En el Ecuador este concepto aún no es totalmente explotado puesto que en la mayoría de casos sigue predominando el sentido de la pertenencia del auto. pero se busca una mayor aceptación y captación de clientes.

3.2.1.4 Tecnológico

El uso de computadores en los hogares ecuatorianos se ha incrementado en 12,10 puntos con relación al año 2012, así como los hogares con teléfono fijo y celular también presentan cifras de crecimiento de un 42.4% en el 2012 a 90.7% en el 2017, que se lo puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 10 : Equipamiento tecnológico del hogar ecuatoriano

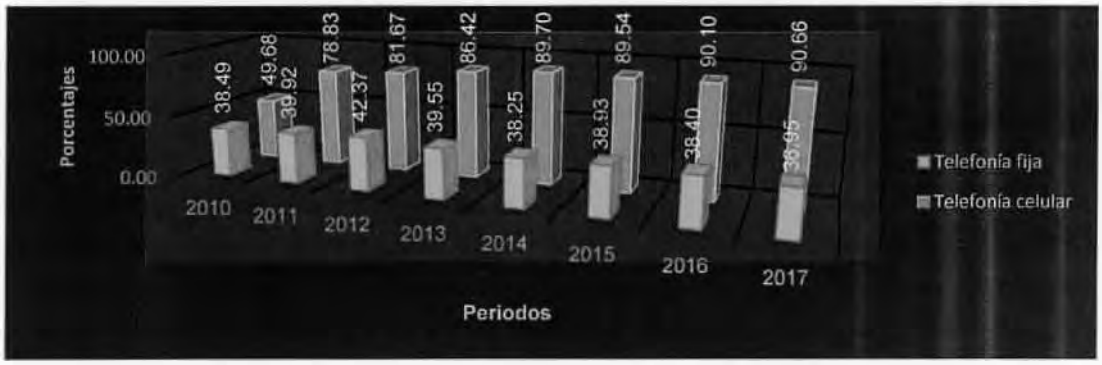


Fuente: INEC 2018

Elaboración propia

Los hogares con teléfono fijo y celular también presentan cifras de crecimiento de un 42.4% en el 2012 a 90.7% en el 2017.

Gráfico 11 : Hogares con teléfono fijo y celular

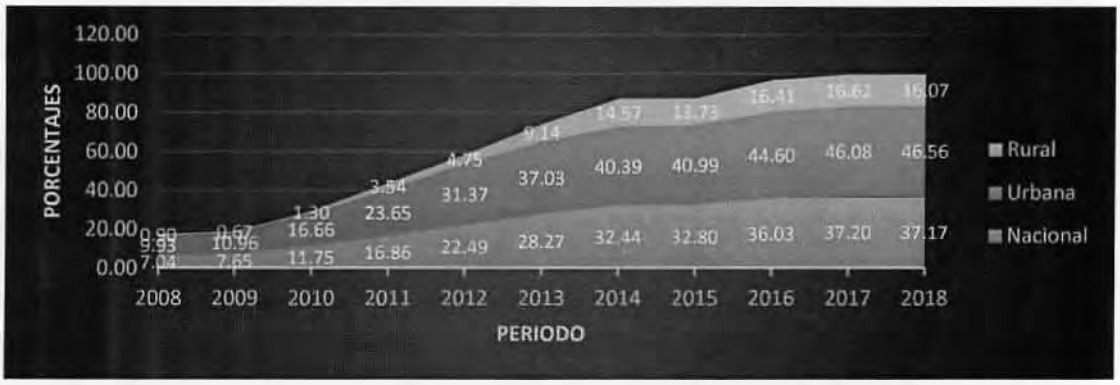


Fuente: INEC 2019

Elaboración propia

En el tema de acceso a internet se incrementó en 14,7 puntos más en relación al 2012 a nivel nacional, a continuación, el gráfico de este indicador divido por área urbana y rural:

Gráfico 12 : Hogares con acceso a internet



Fuente: INEC 2019

Elaboración propia

El sector automotriz también ha tenido un importante crecimiento en los últimos años por las necesidades de movilización y transporte, existen 2.267.344 vehículos en las vías del Ecuador de los cuales el 87% son livianos y el 13% son comerciales es decir camiones, buses y vehículos van con capacidad de carga menor a 3.5 toneladas que no son considerados como carga pesada. La mayor concentración de vehículos está en la provincia de Pichincha con un 33%, seguido de Guayas con un 25% y con en tercer lugar Azuay con el 7% (AEADE, Asociación empresas automotrices del Ecuador 2019).

El control administrativo y financiero de cada uno de los vehículos que está en renta es fundamental para estas compañías, por lo cual se hace necesario contar con un software apropiado para este propósito que facilite y garantice información confiable para el control de costos y generación de utilidad en cada unidad.

3.2.2. Análisis de Fuerzas de Porter

3.2.2.1 Amenaza de nuevas entradas - Medio

La creación de nuevas empresas de renta de autos requiere una gran inversión de capital para la compra de vehículos, contar con las suficientes garantías para obtener el financiamiento necesario, lo cual dificulta la entrada en el mercado de nuevos competidores que puedan representar una amenaza potencial para la captación de clientes, sin embargo, un gran inversionista extranjero si podría obtener una participación en el mercado que afecte la colocación de unidades para Expertia Corporativa. Es importante mantener un servicio de calidad para diferenciarse de los demás obteniendo fidelidad y referencias positivas de los clientes actuales.

3.2.2.2 Amenaza de productos sustitutos - Bajo

No existen amenazas significativas para las empresas del ramo en relación a productos sustitutos. La tendencia mundial es continuar con el uso de automóviles.

3.2.2.3 Poder de negociación de proveedores - Alto

Los principales proveedores en este negocio son los concesionarios, talleres mecánicos automotrices, vendedores de llantas, etc.; el poder de negociación de proveedores es alto para los concesionarios que si están agremiados y bajo para los talleres puesto que no están agrupados y existen varios a nivel nacional que ofrecen servicio multimarca. La compra de autos especialmente importados ha estado sujeto a varios cambios en el precio final por los impuestos y margen de utilidad aplicado, lo cual ha encarecido el bien, en consecuencia, el costo del canon de arrendamiento, si estas variables tienden al alza será una amenaza para la actividad.

3.2.2.4 Poder de negociación de clientes - Baja

En el caso de los adquirientes del servicio de renting el poder de negociación es individual por cada sociedad o persona natural, son los clientes quienes deciden el tipo de vehículos de acuerdo a sus necesidades y presupuesto. Es muy baja la posibilidad que los clientes se agrupen para imponer sus condiciones a la hora de contratar el servicio, por ser muy dispersos y con diferentes actividades.

3.2.2.5 Rivalidad entre competidores - Medio

El servicio de renting vehicular operativo está en constante desarrollo y crecimiento, motivo por el cual la rivalidad entre competidores es alta sujeta a disminución en el margen de utilidad para ofrecer un canon de arrendamiento más atractivo. Las empresas de renting con mayor participación en el mercado son las pueden ofrecer menores precios dependiendo de la flota a contratar puesto que a mayor volumen de autos mejoran los costos con sus proveedores; este factor afecta directamente la captación de clientes. Un reto para Expertia Corporativa es destacarse por el servicio así cueste un poco más con relación al mercado.

3.3.Identificación y selección de riesgos

Considerando las características de la empresa objeto de este estudio, se han seleccionado los siguientes riesgos y factores para el desarrollo en esta tesis:

- ✓ Riesgo de crédito
  - Calificación crediticia de clientes
  - Posibilidad de no pago del crédito
- ✓ Riesgo de liquidez
  - Desajuste entre las entradas y salidas de dinero
- ✓ Riesgo operativo y legal
  - Procesos considerados cuello de botella
  - Personas
  - Tecnología
  - Principales cambios en la normativa que pueden afectar a la compañía

3.4.Mitigación de riesgos

3.4.1. Riesgo de crédito

Clientes

Expertia Corporativa S.A. tiene una cartera con bajos índices de morosidad, puesto que manejan la figura de cobro anticipado a través de débito bancario automático autorizado previamente por el cliente, las cuentas por cobrar al 31 de diciembre del 2018 representan el 7.5% del total de sus activos y su provisión por cuentas incobrables a la misma fecha es del 1% de la cartera total[14], como se puede evidenciar con estas cifras la probabilidad de impago es sumamente baja, sin embargo, es importante establecer una metodología para seleccionar adecuadamente a sus clientes para evitar problemas de falta de pago en el futuro que pueda afectar la operatividad de la empresa.

Los clientes son diversos en la actividad que desempeñan, en su mayoría son sociedades, las cuentas por cobrar se registran al costo y la provisión por deterioro o incobrabilidad se analiza cada año de acuerdo a las condiciones económicas de cada cliente.

A continuación, un detalle de la composición de cartera, se ha segregado el total de cuentas por cobrar según bandas de tiempo de acuerdo a su vencimiento, cortado al cierre del año 2018:

---

[14] En el Ecuador la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno actual (junio 2019) estable en su Art.10 literal 11 como gasto deducible de impuesto a la renta las provisiones para créditos incobrables a razón del 1% anual sobre los créditos concedidos en el año fiscal sin que sobrepasen el 10% de la cartera total.

Tabla 15: Composición de cartera año 2018

Antigüedad de cartera	1-30 días	31-60 días	61 a 90 días	>90 días	Vigentes	Total
Persona natural			$ 18.946,70		$ 242,94	$ 19.189,64
Sociedades	$152.148,46	$ 1.247,55	$ 111.961,66	$ 17.822,25	$644.833,84	$ 928.013,76
Total, General	**$152.148,46**	**$ 1.247,55**	**$130.908,36**	**$ 17.822,25**	**$645.076,78**	**$ 947.203,40**
%	16%	0.13%	14%	2%	68%	100%

Fuente: Expertia Corporativa S.A.

Elaboración propia

3.4.1.1. Las C's de crédito

Los principales factores para decidir si un crédito se otorga o no, son: la cantidad y los términos, criterios que se conocen como las C's de crédito detallados en el punto 2.3.2.1.2.2; para el efecto se propone la utilización del Anexo No.8 que es una agrupación de cada característica que las componen, se ha utilizado para el ejemplo una sociedad al azar con datos financieros tomados de la página de la Superintendencia de Compañías. Este análisis será de gran utilidad para la persona que autoriza la vinculación con nuevos clientes y los cupos de crédito. Son cuatro grupos sugeridos en el formulario: carácter, capacidad de pago/capital, condiciones y cobertura, cada uno tendrá una calificación del 25% para obtener el 100% al totalizar.

El formulario sugerido consta de 6 secciones siendo las siguientes:

1. **Información del cliente**
   Datos del cliente como razón social, Ruc, sector, actividad, empresas relacionadas, descripción básica del cliente.
2. **Carácter**
   Para evaluar el carácter se ha incluido referencias comerciales con proveedores, reportes del buró de crédito, información referente a demandas judiciales, e historial crediticio con instituciones financieras. La puntuación máxima de cada uno es del 6.25% -calificación establecida de manera proporcional dividiendo la calificación máxima del grupo para el número de componentes a evaluar-. La materialidad será del 4% sobre el valor de los activos, en función de estos parámetros se estimará una calificación interna establecida en los siguientes rangos:

Tabla 16: Parámetros evaluación del Carácter

Parámetro	*Referencia / Cuantía*	*Calificación*
Referencias proveedores / buró de crédito/ historial crediticio	Excelente	6.25%
	Buena	3.13%
	Mala	0.00%
Demandas judiciales como demandado	< $100.000	6.25%
	Entre $100.001 hasta $ 499.999	3.13%
	> $500.000	0.00%

Fuente: Expertia Corporativa S.A.

Elaboración propia

3. **Capacidad de pago / Capital**

Se han considerado ocho indicadores que son los más relevantes para analizar estas dos características, la calificación se dará en función a los umbrales estadísticos del modelo Experto desarrollado por la Superintendencia de Bancos para la calificación del crédito comercial (Anexo 12), el puntaje se ha establecido con un máximo de 3.13% para no exceder el 25% de la ponderación total de este grupo. A continuación, los puntajes por cada categoría:

Tabla 17: Categorías y puntajes evaluación capacidad de pago y capital

Categoría	Puntaje
A1	3.13%
A2	2.88%
A3	2.44%
B1	1.91%
B2	1.35%
C1	0.83%
C2	0.42%
D	0.17%
E	0.00%

Fuente: Superintendencia de Bancos (categorías)/ Expertia Corporativa (puntajes)

Elaboración propia

4. **Condiciones**

Se han incluido las disposiciones del gobierno y el crecimiento económico del sector, la calificación máxima para cada uno es del 12.50% y el puntaje se establecerá según los parámetros establecidos en el modelo Experto de la Superintendencia de Bancos para la evaluación del riesgo del entorno económico.

Tabla 18: Puntajes evaluación normativa que afecta al sector

Leyes o reglamentos que afecten el sector	Puntaje
Mínimo riesgo que modificaciones o nuevas leyes que afecten al sector	12.50%
Políticas de gobierno que afectan al sector	9.69%
Severos trastornos del sector por cambios tecnológicos, regulatorios y/o macroeconómicos	7.56%
Severos trastornos del sector por cambios tecnológicos, regulatorios y/o macroeconómicos que son invariables en el tiempo	0.00%

Fuente: Superintendencia de Bancos (categorías)/ Expertia Corporativa (puntajes)

Elaboración propia

Tabla 19: Puntajes crecimiento económico del sector

Crecimiento económico del sector	Puntaje
Tendencia creciente y sostenida	12.50%
Comportamiento estable	9.69%
Tendencia decreciente	7.56%
Tendencia decreciente en el tiempo	0.00%

Fuente: Superintendencia de Bancos (categorías)/ Expertia Corporativa (puntajes)

Elaboración propia

5. **Cobertura**

   La dirección de la compañía establece solicitar coberturas adicionales cuando el monto total del contrato supera los $ 250.000

6. **Recomendaciones**

   Corresponde a los comentarios finales del ejecutivo comercial que realizó el análisis y las conclusiones que realice para otorgar el crédito o no.

La ponderación final nos permite clasificar a los clientes según los resultados obtenidos, en los siguientes grupos:

Tabla 20: Ponderación final formulario 5 C's de crédito

Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa
100% al 90%	Excelente
89% al 80%	Muy Bueno
79% al 60%	Bueno
59% al 40%	Malo
< 39%	Deficiente

Fuente: Expertia Corporativa

Elaboración propia

3.4.1.2. Tabla de puntajes

Otra medida para mitigar el riesgo de crédito es la elaboración de un detalle de las variaciones en los principales indicadores financieros de sus clientes para detectar posibles deterioros en la cobranza de manera oportuna y no cuando se caiga en mora. A continuación, una tabla de puntaje con los principales proveedores de renta de autos en el Ecuador para ilustrar esta metodología.

Tabla 21 : Tabla de puntaje Scorecard

Compañía	Razones de liquidez		Razones de apalacamiento				Razones de eficiencia	Razones de rentabilidad		
	Razón del circulante	Prueba ácida	Endeudamiento del activo	Endeudamiento a corto plazo	Endeudamiento Patrimonial	Cobertura de Intereses	Impacto Gastos Adm.y Vtas	Rentabilidad financiera	Rentabilidad neta del activo	Margen Neto
Mareauto (Avis)	0.72	0.69	0.72	0.52	2.58	2.61	0.32	0.15	0.04	0.09
Consorcio del Pichincha	0.79	0.79	0.34	0.93	0.52	315.17	0.68	0.28	0.19	0.20
RNT Renting S.A.	0.41	0.41	0.91	0.42	10.38	1.61	0.38	0.20	0.02	0.04
Expertia Corporativa S.A.	0.83	0.83	0.69	0.36	2.27	1.75	0.77	0.06	0.02	0.04
Finamerica S.A.	0.41	0.41	0.64	0.67	1.81	-0.07	0.42	-0.13	-0.05	-0.09

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración propia

Una vez elaborada la tabla de puntajes es necesario interpretar los resultados, para el efecto se toma como referencia: los puntos de corte o umbrales para indicadores financieros y calificación cualitativa y cuantitativa; establecidas en el modelo Experto para créditos comerciales desarrollado por la Superintendencia de Bancos publicado en enero del 2012; el cual tiene la finalidad de facilitar a las instituciones financieras el proceso de analizar a sus clientes al momento de otorgar o renovar un crédito. Los umbrales de los indicadores financieros fueron determinados por tipo de sector económico al que pertenece el cliente que solicita el crédito.

Tabla 22: Sectores Económicos Modelo Experto

Sector Económico	Código
Agricultura, ganadería, silvicultura y actividades de servicio conexas	1
Explotación de minas y canteras	2
Industrias manufactureras	3
Suministro de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento	4
Construcción	5
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de los vehículos de motor y motocicletas	6
Alojamiento y servicios de comida	7
Transporte y almacenamiento	8
Información y comunicación	9
Actividades financieras y de seguros	10
Actividades inmobiliarias	11
Actividades profesionales, técnicas y administrativas y hogares privados con servicio doméstico	12
Enseñanza	13
Servicios sociales y relacionados con la salud humana	14
Entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios	15
Comercio al por menor excepto vehículos	16
Comercio al por mayor, excepto vehículos	17

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración propia.

Tabla 23: Calificación y puntajes a indicadores financieros

Calificación	Puntaje
A1	100
A2	92
A3	85
B1	78
B2	71
C1	61
C2	51
D	41
E	-

Fuente y elaboración: Superintendencia de Bancos

Los umbrales o puntos de corte para los indicadores financieros utilizados en la tabla 21 se presentan en el anexo No.12, en base a estos y considerando a las empresas tomadas para el ejemplo dentro del sector 15 se obtuvo las siguientes calificaciones y puntajes:

Tabla 24: Calificaciones y puntajes a los indicadores de la tabla 21

Indicadores	Razones de liquidez				Razones de apalancamiento								Razones de eficiencia		Razones de rentabilidad					
	Razon del circulante		Prueba acida		Endeudamiento del activo		Endeudamiento corto plazo		Endeudamiento Patrimonio		Cobertura de Intereses		Impacto Gastos Adm. y Vtas		Rentabilidad financiera		Rentabilidad neta del activo		Margen Neto	
Calificación	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b
Mareauto (Avis)	A3	85	A2	92	C1	61	B2	71	C2	51	A3	85	A3	85	A3	85	B1	78	B1	78
Consorcio del Pichincha	A2	92	A2	92	B1	78	E	0	B1	78	A1	100	C1	61	A2	92	A2	92	A3	85
RNT Renting S.A.	A3	85	A3	85	D	41	B1	78	D	41	A3	85	B1	78	A3	85	B2	71	B2	71
Expertia Corporativa S.A.	A2	92	A2	92	C1	61	B1	78	C2	51	A3	85	C2	51	B1	78	B2	71	B2	71
Finamerica S.A.	A3	85	A3	85	C1	61	C2	51	C1	61	D	41	B1	78	E	0	E	0	E	0

a) Calificación cualitativa b) Calificación cuantitativa

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración propia.

Las calificaciones obtenidas serán catalogadas según el promedio de cada grupo de indicadores, de acuerdo a los siguientes rangos:

Tabla 25: Categorización del riesgo según análisis de indicadores financieros

Tipo de Riesgo	Rango de calificación
BAJO	100 - 85
MEDIO	84 - 61
ALTO	<60

Fuente: Expertia Corporativa

Elaboración propia

En base a la tabla 25 se concluye en los siguientes riesgos para cada empresa analizada:

Tabla 26: Riesgos resultantes de los indicadores financieros

Indicadores	Razones de liquidez		Razones de Apalancamiento		Razones de eficiencia		Rentabilidad financiera	
Calificación	Promedio	Clasificación	Promedio	Clasificación	Promedio	Clasificación	Promedio	Clasificación
Mareauto (Avis)	89	RIESGO BAJO	67	RIESGO MEDIO	85	RIESGO BAJO	80	RIESGO MEDIO
Consorcio del Pichincha	92	RIESGO BAJO	64	RIESGO MEDIO	61	RIESGO MEDIO	90	RIESGO BAJO
RNT Renting S.A.	85	RIESGO BAJO	61	RIESGO MEDIO	78	RIESGO MEDIO	76	RIESGO MEDIO
Expertia Corporativa S.A.	92	RIESGO BAJO	69	RIESGO MEDIO	51	RIESGO ALTO	73	RIESGO MEDIO
Finamerica S.A.	85	RIESGO BAJO	54	RIESGO ALTO	78	RIESGO MEDIO	0	RIESGO ALTO

Fuente: Expertia Corporativa

Elaboración propia

3.4.1.3. Cálculo indicador Z-score.

Para el cálculo de este indicador tomamos como ejemplo empresas al azar del sector de servicios con la actividad de renta de autos a corto y largo plazo, se calcularon los indicadores requeridos para obtener el valor Z con información del 2017 presentada en la Superintendencia de Compañías obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 27 : Indicadores Z muestreo de empresas sector renta de autos

AÑO	EXPEDIENTE	NOMBRE	X_1= Capital de trabajo / Activos totales	X_2= Utilidades retenidas/Activos totales	X_3= EBIT / Activo total	X_4= Capital contable/Pasivos totales	X5= Ventas / Activos totales	Z	Probabilidad de impago
2017	1084	ECUADOR FREEDOMCORPORATION E	-0.14	0.17	0.16	0.13	1.28	1.95	Posible
2017	6581	COMPANIACOLOCADORACARTONERA	1.00	-	-	0.03	-		
2017	162043	TORITORON S.A.	0.86	0.92	-	0.07	-	2.38	Posible
2017	172980	JESSICA ESCOBAR JESRENT CIA. LTDA	-0.38	3.22	-	0.04	-	4.08	Baja
2017	304594	RENTADORADE VEHICULO RENTAMOT	0.33	0.01	0.11	0.37	6.19	7.13	Baja
2017	704350	VGC RENTACAR CIA.LTDA.	0.19	0.00	-	0.01	0.54		
2017	135512	DALLARI S.A.	-0.37	0.10	0.02	0.00	0.74		
2017	174439	LAS VEGAS RENT ACAR VEMECAR CIA	-23.86	0.44	-	0.04	-		
2017	201339	COMPANIA DE TAXIS EN CAMIONETAS I	0.64	0.19	0.18	50.28	1.83	33.84	Baja
2017	29516	SERVICEPETROLEUMCARSHUS.A.	-0.34	-	-	0.34	-		
2017	48306	TEAMRENTACAR S.A.	-1.90	-	-	0.08	0.19		
2017	96007	ELPATIO RENTACAR S.A.	0.34	-	-	1.16	2.11	3.19	Baja
2017	701868	SERVICIOS PETROLEROS SOLUCIONE	0.26	0.26	0.39	0.05	0.90	2.90	Media

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración propia

3.4.2. Riesgo Operacional

3.4.2.1. Procesos de la compañía

Para iniciar con el análisis del riesgo operacional fue necesario elaborar un mapa de los procesos y subprocesos de la compañía (Anexo No.2), este detalle sirvió de base para identificar los principales factores de riesgo operativo.

3.4.2.2 Determinación de los principales factores de riesgo operativo de la compañía

3.4.2.2.1 Personas

En este nivel se ha determinado que el mayor riesgo por fraudes está al nivel de los ejecutivos de operaciones, puesto que son ellos los que supervisan de primera instancia los mantenimientos aplicados al vehículo de la compañía y si no se hace como corresponde puede ser aplicado a otros vehículos no autorizados o personales del empleado. A nivel de gerencias de área se considera que no existe un riesgo significativo puesto que la Vicepresidencia ejecutiva conoce de todos los procesos que manejan y se puede capacitar al reemplazo en caso de existir renuncias o despidos.

Los errores humanos están presentes en todas las áreas con mayor repercusión en la contable puesto que el omitir o ingresar mal alguna información se puede generar en pérdidas económicas para la compañía.

No existe un riesgo por creación de sindicatos o comités de empresa porque el número de empleados activos no es suficiente de acuerdo con lo establecido por el Código de Trabajo en su Art.443 para su conformación.

No se ha detectado programas anti fraude para mitigar el riesgo de personas puesto que el nivel de frecuencia es menor al 1% anual. Se ha identificado un riesgo por fallas en la tecnología de información por el sistema contable computarizado que manejan, pero son menores al 10%.

3.4.2.2.2 Procesos

Los procesos no están formalmente documentados a través de manuales que faciliten conocimiento para el nuevo personal, por lo cual se elabora la matriz de procesos de acuerdo a los detallados en el punto 3.1.5.3. que corresponde a los procesos: estratégicos, de negocio y de apoyo.

3.4.2.2.3 Tecnología

La compañía cuenta con los servicios de dos proveedores externos para los sistemas computacionales que maneja, estos se encargan del monitoreo a las bases de datos y su buen funcionamiento así también a generar los respaldos necesarios para asegurar la información. El contrato firmado con estos proveedores es la base legal en caso de algún incumplimiento o problemas por pérdidas de información, caídas del sistema, errores tecnológicos, etc.

3.4.2.2.4 Eventos externos

La compañía tiene varios eventos externos que pueden afectar el normal desarrollo de sus actividades entre los cuales podemos citar: cambios en la normativa de la ANT en lo relacionado a las empresas de alquiler vehicular, políticas tributarias fiscales y seccionales, normas de información financiera aplicadas a este sector.

Para mitigar el tema de siniestros la compañía tiene contratado una póliza de seguros vehiculares y de oficina para sus bienes muebles e inmuebles, por lo cual no se detecta un riesgo por desastres naturales o accidentes sin cobertura.

3.4.2.3 Metodología COSO II

El análisis del riesgo operativo se hará en base a los componentes de la metodología COSO II aplicados a la compañía y que se detallan a continuación:

3.4.2.3.1 Ambiente Interno

El ambiente de control está relacionado a la cultura del riesgo dentro de la organización mediante la revisión de los niveles de jerarquía, responsabilidades, uso de la tecnología, integridad, valores éticos del personal que trabaja en la institución. Bajo este contexto Expertia Corporativa S.A. tiene como máximo organismo de control interno a la Junta general de accionistas la cual establece los lineamientos, políticas, manuales y procedimientos en materia de riesgos a través del vicepresidente ejecutivo que a la vez es accionista mayoritario de la compañía.

No se cuenta con un manual de administración integral de riesgos que podría ayudar en la identificación y mitigación de los principales riesgos asociados; al tener una sola actividad económica estos riesgos ya son conocidos y son asumidos en aras de obtener mayor crecimiento en resultados y participación en el mercado.

Con respecto a su personal no existe alta rotación el porcentaje en general es menor al 1% anual, en puestos claves o gerencias la rotación es mínima; lo cual es un indicador positivo que demuestra el compromiso que tienen con la institución, las responsabilidades de cada colaborador son asignadas por cada jefatura o gerentes de área. La empresa no tiene políticas contables ni tributarias agresivas y tiene en proceso de aprobación el Reglamento Interno de trabajo en el Ministerio de Trabajo. Lo relacionado al Reglamento Interno de seguridad y salud ocupacional está aprobado y difundido para conocimiento de todo el personal. Cada colaborador conoce sus funciones están van acorde a sus aptitudes y departamento al que pertenece.

3.4.2.3.2 Establecimiento de objetivos

Los objetivos están diseñados considerando factores internos y externos de acuerdo a las expectativas en curso; son revisados al finalizar cada año y difundidos al iniciar el año, están alineados con la misión y visión que a continuación se detallan nuevamente:

Misión

Proporcionar un servicio de alta calidad en renta vehicular a través de la excelencia, efectividad y optimización de los recursos disponibles, obteniendo así satisfacción y

fidelidad de los clientes para el bienestar de los accionistas, empleados, proveedores y sociedad en general.

Visión

Ser la compañía número uno en el mercado ecuatoriano de arrendamiento operativo, reconocida por la excelencia y oportunidad en el servicio, calidad de nuestro personal y contribución al desarrollo económico del país.

Objetivos estratégicos

- Disponer del personal con la mejor calificación en el desarrollo de sus funciones.
- Fortalecer la imagen institucional y promocionar sus servicios.
- Ofrecer a sus clientes un servicio de calidad con precios competitivos que no afecten la rentabilidad de la compañía.
- Optimizar los recursos materiales y económicos para disminuir gastos.
- Mantener un buen ambiente laboral que genere satisfacción a sus colaboradores y por ende mejoren su calidad de trabajo.

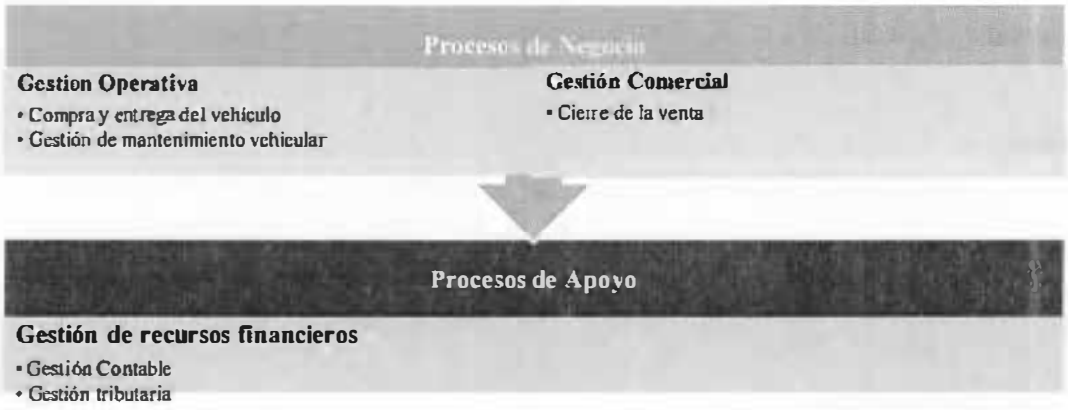
3.4.2.3.3 Identificación de eventos

Los eventos internos potenciales pueden ser: fraudes, desvinculación del personal clave, fallas en la tecnología de información, etc. Dentro de los externos podemos citar: situación macroeconómica del Ecuador, cambios en políticas tributarias y contables, restricción a los créditos bancarios, etc. Para identificar los eventos de riesgo operativo se ha elaborado la matriz de procesos de la compañía detallando los subprocesos, actividades, tareas, frecuencia, niveles de ejecución y la evaluación del proceso; con la finalidad de seleccionar los que tengan una ponderación mayor al 50% considerando que 0% es una calificación óptima y perfecta. La calificación se asignó con la colaboración de los involucrados en los procesos y con el análisis de varias variables como: frecuencia, criticidad[15], indicadores de gestión, dependencia tecnológica, implicaciones legales, implicaciones tributarias, y afectación a la contabilidad. Las matrices de procesos levantadas y presentadas en el anexo No.3 identifican con mayor posibilidad de eventos de riesgo a los siguientes procesos:

---

[15] Se define como crítico un evento cuando de ocurrir puede parar las actividades de la compañía.

Ilustración 9 : Principales procesos con riesgo operativo



Fuente: Expertia Corporativa S.A.

Elaboración propia

A continuación, un detalle de cada de las actividades con mayor calificación dentro de los procesos detallados en la ilustración precedente:

Actividad CV-01

Macro proceso: Procesos de negocio

Proceso: Gestión Comercial

Procedimiento: Cierre de la venta

Detalle de la actividad:

En clientes nuevos una vez confirmada la aceptación de las cotizaciones en modelos y precios, elaborar los contratos para firmas de las dos partes, o un adendum al contrato si es un cliente activo que contrata otro auto a su flota.

Calificación: 55%

Variables para la evaluación: dependencia tecnológica, implicación de pérdidas monetarias, implicaciones legales, tiempo de ejecución (diario).

Actividad CVV-03

Macro proceso: Procesos de negocio

Proceso: Gestión Operativa

Procedimiento: Compra y entrega de vehículos

Detalle de la actividad:

Recepción e ingreso de la factura de compra del vehículo en el sistema de cómputo interno y posterior entrega a contabilidad.

Calificación: 68%

Variables para la evaluación: dependencia tecnológica, implicación de pérdidas monetarias, afecta a la contabilidad, implicaciones tributarias, tiempo de ejecución (semanal).

Actividad CVV-07

Macro proceso: Procesos de negocio

Proceso: Gestión Operativa

Procedimiento: Compra y entrega de vehículos

Detalle de la actividad:

Ingresar las facturas de proveedores por los accesorios adquiridos en el sistema computo interno y entregarlas a contabilidad.

Calificación: 53%

Variables para la evaluación: dependencia tecnológica, implicación de pérdidas monetarias, afecta a la contabilidad, implicaciones tributarias, tiempo de ejecución (semanal).

Actividad CVV-09

Macro proceso: Procesos de negocio

Proceso: Gestión Operativa

Procedimiento: Compra y entrega de vehículos

Detalle de la actividad:

Ingresar el acta escaneada al sistema computarizado de la empresa, para notificar a las áreas interesadas

Calificación: 68%

Variables para la evaluación: dependencia tecnológica, implicación de pérdidas monetarias, afecta a la contabilidad, implicaciones tributarias, tiempo de ejecución (semanal).

Actividad MV-07

Macro proceso: Procesos de negocio

Proceso: Gestión Operativa

Procedimiento: Gestión de mantenimiento vehicular

Detalle de la actividad:

Entregar las facturas a contabilidad que ya fueron revisadas por el área de operaciones.

Calificación: 65%

Variables para la evaluación: indicadores de gestión, dependencia tecnológica, implicación de pérdidas monetarias, afecta a la contabilidad, implicaciones tributarias, tiempo de ejecución (diario).

Actividad GC-03

Macro proceso: Procesos de apoyo

Proceso: Gestión de recursos financieros

Procedimiento: Gestión contable

Detalle de la actividad:

Generación de estados financieros

Calificación: 64%

Variables para la evaluación: dependencia tecnológica, indicador de gestión, implicación de pérdidas monetarias, afecta a la contabilidad, implicaciones tributarias, tiempo de ejecución (mensual).

Actividad GI-03

Macro proceso: Procesos de apoyo

Proceso: Gestión de recursos financieros

Procedimiento: Gestión de impuestos

Detalle de la actividad:

Elaboración de los formularios de declaración, presentación y pago

Calificación: 79%

Variables para la evaluación: dependencia tecnológica, proceso crítico, indicador de gestión, implicación de pérdidas monetarias, afecta a la contabilidad, implicaciones tributarias, tiempo de ejecución (mensual).

3.4.2.3.5 Evaluación de riesgos

Una vez identificados los procesos con mayor probabilidad de eventos de riesgo operativo se procedió con la elaboración de la matriz de riesgos (Anexo No.4), para lo cual se definió el impacto potencial del evento y probabilidad que el riesgo se materialice, las escalas de probabilidad han sido establecidas de acuerdo a la tabla 8 (página 56).

La escala de impacto se ha definido en base a la tabla 9 (página 57) tomando como factor cuantitativo el capital social (CS) de la compañía para identificar la afectación económica y su nivel de criticidad con las siguientes escalas:

Tabla 28 : Escala de Impacto

Escala de Impacto		
Nivel	Rangos	Afectación económica
5	Mayor	> 0.01% del Capital Social
4	Importante	0,0075% - 0,0099% del Capital Social
3	Moderado	0,0050% - 0,0074% del Capital Social
2	Menor	0,0025% - 0,0049% del Capital Social
1	Insignificante	< A 0,0025% del Capital Social

Fuente: Palma Rodriguez 2011

Elaboración propia

El mapa de riesgos al combinar estas dos matrices es el siguiente:

Tabla 29 : Matriz de riesgos

			MAPA DE RIESGOS FRECUENCIA				
			RARO	IMPROBABLE	POSIBLE	MUY PROBABLE	CASI CIERTA
			1	2	3	4	5
IMPACTO	INSIGNIFICANTE	1	1	2	3	4	5
	MENOR	2	2	4	6	8	10
	MODERADO	3	3	6	9	12	15
	IMPORTANTE	4	4	8	12	16	
	MAYOR	5	5	10	15		

Fuente: Palma Rodríguez 2011

Elaboración propia

El rango de severidad que se definió es siguiente:

Tabla 30 : Rango de Severidad

RANGO		
Desde	Hasta	NIVELES
9.01	16	ALTO
5.01	9	MEDIO
2.01	5	BAJO
0	2	MUY BAJO

Fuente: Palma Rodríguez 2011

Elaboración propia

En esta etapa se ha considerado como la dirección identifica, estima, y mitiga los riesgos para asignar una escala de impacto o probabilidad. (Anexo No.4).

La ubicación de los riesgos después de elaborar la matriz es la siguiente:

Tabla 31 : Matriz de riesgos Expertia Corporativa S.A.

MATRIZ DE RIESGOS						
		PROBABILIDAD				
		RARO	IMPROBABLE	POSIBLE	MUY PROBABLE	CASI CIERTA
		1	2	3	4	5
IMPACTO	INSIGNIFICANTE 1		CVV-04/MV-04/MV-06/MV-07/GC-03/GC-04	CVV-03/CVV-07/CVV-08/MV-05/GC-02		
	MENOR 2		GC-01/GI-01/GI-02/GI-03	CV-02/CVV-09/MV-01		
	MODERADO 3	CVV-02		CVV-05 / CVV-06	CV-01/CV-03	
	IMPORTANTE 4		CVV-01/MV-03			
	MAYOR 5			MV-02		

Fuente: Matriz de riesgos Expertia Corporativa S.A.

Elaboración propia

No se encontraron actividades ubicadas en los cuadrantes rojos, a continuación, se detallará las actividades que se encuentran en el cuadrante naranja:

Actividad CV-01

Macro proceso: Procesos de negocio

Proceso: Gestión Comercial

Procedimiento: Cierre de la venta

Detalle de la actividad:

En clientes nuevos una vez confirmada la aceptación de las cotizaciones en modelos y precios, elaborar los contratos para firmas de las dos partes, o un adendum al contrato si es un cliente activo que contrata otro auto a su flota.

Factor de riesgo operativo: Personas

Riesgo: Prácticas con clientes, productos y negocios

Control: Revisión de la jefatura comercial.

Comentarios: En este paso se puede tener problemas, el contrato, a pesar de tener un formato estándar puede tener errores en los campos más susceptibles como: precio, vehículos contratados, duración, alcance, forma y plazo. Su probabilidad de ocurrencia es posible puesto que en varias ocasiones la misma jefatura del área comercial genera el contrato es decir la parte que revisa es la que elabora; su impacto es importante puesto que un error en el contrato puede disminuir la rentabilidad si esto ocasiona mayores gastos en la adquisición o mantenimiento del vehículo; o por el contrario aumentar la rentabilidad y causar un riesgo reputacional, ya que se entregaría un vehículo con diferentes características de menor valor a las solicitadas por el cliente por el mismo canon de arrendamiento. El contrato constituye el sustento para las dos partes en caso de

un conflicto o discordia, por eso es muy importante que este vaya claramente redactado debidamente firmado y notariado.

Actividad CV-02

Macro proceso: Procesos de negocio

Proceso: Gestión Comercial

Procedimiento: Cierre de la venta

Detalle de la actividad:

Ingresar al sistema computarizado de la compañía el contrato notariado detallando los vehículos a comprar, sus características, accesorios y canon mensual pactado.

Factor de riesgo operativo: Personas

Riesgo: Ejecución en los procesos de gestión

Control: Ninguno

Comentarios: Una vez que el contrato esta aceptado y notariado el ejecutivo comercial debe reportar los datos del vehículo al área de operaciones a través del sistema computarizado de la empresa para que se dé trámite a la compra y colocación de accesorios de ser el caso, el ingreso erróneo de datos del contrato en el canon pactado y características que pueda ocasionar comprar el vehículo y accesorios con preferencias distintas a las pactadas con el cliente, lo cual generaría pérdidas o gastos innecesarios.

Actividad MV-02

Macro proceso: Procesos de negocio

Proceso: Gestión Operativa

Procedimiento: Gestión de mantenimiento vehicular

Detalle de la actividad:

Generar la orden compra según el proveedor escogido de acuerdo al tipo de mantenimiento, marcas, y costo.

Factor de riesgo operativo: Personas

Riesgo: Ejecución en los procesos de gestión

Control: Revisión posterior de la orden por parte del ejecutivo de operaciones

Comentarios: Una vez determinado los mantenimientos a realizar el call center genera una orden de trabajo con el taller asignado, este es escogido según las rutinas y costos, posteriormente se notifica al usuario la cita con el proveedor para el ingreso del vehículo. El ejecutivo de operaciones a cargo revisa la orden de trabajo una vez realizado el trabajo o cuando existen mantenimientos no planificados y que deben ser reparados. En este proceso para un mejor control es importante que el ejecutivo de operaciones realice la

revisión previa el ingreso del vehículo al taller para determinar si fue la mejor opción en cuanto a servicio y costos. La probabilidad de ocurrencia de errores en la entrada de información es posible y su impacto es alto considerando el promedio en gasto mantenimiento de la empresa en los últimos dos años.

3.4.2.3.6 Respuesta a los riesgos

La compañía ha definido medidas de mitigación para los riesgos individualmente a través de sus jefaturas o gerencias de área, pero es necesario implementar un plan general que establezca las políticas internas relacionadas al apetito al riesgo.

La matriz de riesgo residual si se establecen las alternativas planteadas en la matriz de riesgos es la siguiente:

Tabla 32 : Matriz de riesgo residual Expertia Corporativa S.A.

MATRIZ RIESGO RESIDUAL

IMPACTO		PROBABILIDAD				
		RARO	IMPROBABLE	POSIBLE	MUY PROBABLE	CASI CIERTA
		1	2	3	4	5
INSIGNIFICANTE	1	CVV-02/CVV-03/CVV-04/CVV-06/CVV-07/CVV-08/MV-04/MV-06/MV-07/GC-03/GC-04/GI-01/GI-	CVV-05/CVV-09/MV-05/GC-02			
MENOR	2	CV-01/CV-02/CVV-01/GC-01	CV-03/MV-01/MV-03			
MODERADO	3		MV-02			
IMPORTANTE	4					
MAYOR	5					

Fuente: Matriz de riesgo residual Expertia Corporativa S.A.

Elaboración propia

Se puede reflejar que la mayor parte de los riesgos detectados se mitigan con las alternativas planteadas siendo insignificantes o improbables; solo queda en riesgo medio la siguiente actividad:

MV-02: Generar la orden compra según el proveedor escogido de acuerdo al tipo de mantenimiento, marcas, y costo

Procedimiento: Gestión de mantenimiento vehicular

Medida de mitigación: Implementar indicadores de gestión por errores en la entrada de datos que mida la efectividad del ejecutivo de operaciones cada mes.

3.4.2.3.7 Actividades de control

Controles al cumplimiento de las medidas impuestas como respuesta a los riesgos, la compañía los establece según aparezcan siendo necesario dejarlos plasmados en una

política para el efecto, para lo cual será de gran ayuda la matriz de riesgos desarrollada en esta tesis.

3.4.2.3.8 Información y comunicación

La compañía tiene una buena comunicación, pero para que sea excelente es necesario que fortalezca los medios de comunicación internos y externos para evitar malas interpretaciones y permitir que la información fluya a todas las direcciones haciendo uso de la tecnología actual para optimizar este proceso.

3.4.2.3.9 Supervisión

Las gerencias de área son las encargadas de controlar que se cumplan las medidas implementadas para mitigar los riesgos con la colaboración de auditoría externa, para evitar pérdidas económicas.

3.4.2.4 Riesgo Legal

Para analizar el riesgo legal se ha considerado los externos que surgen por cambios en la legislación nacional e internacional que pueda afectar negativamente a esta actividad en tiempo, costo o alcance. Se analizó la siguiente normativa:

- Constitución de la República
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)
- Reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (RLORTI)
- Reglamento para el funcionamiento de las compañías de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos en el Ecuador
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF 16)

El impacto y probabilidad se presenta en la matriz de riesgo legal en el Anexo No.5 obteniendo el siguiente mapa de riesgos:

Tabla 33 : Matriz de riesgo legal Expertia Corporativa S.A.

			PROBABILIDAD				
			RARO	IMPROBABLE	POSIBLE	MUY PROBABLE	CASI CIERTA
			1	2	3	4	5
IMPACTO	INSIGNIFICANT	1					
	MENOR	2			RL-04		
	MODERADO	3	RL-01				RL-05
	IMPORTANTE	4	RL-02 / RL-03				
	MAYOR	5					

Fuente: Matriz de riesgo legal Expertia Corporativa S.A.

Elaboración propia

El riesgo ubicado en el cuadrante naranja es el siguiente:

Riesgo RL-05

Normativa: Norma de Información Financiera No.16

Alcance de la norma: Principios para el reconocimiento, medición e información a revelar de los arrendamientos.

Exenciones: Arrendamientos de corto plazo; y de bajo valor

Riesgo: Cambio en la forma de registrar los arrendamientos para los arrendatarios, deben reconocer el activo y pasivo por derecho de uso por todo el monto y tiempo del contrato.

Comentarios: Esta norma es obligatoria para los clientes con personería jurídica que apliquen las Normas de Información Financiera, al registrar el activo y pasivo por derecho de uso tienen implicaciones tributarias como mayores activos para el cálculo de impuestos municipales como el 1.5 por mil y el anticipo de impuesto a la renta. Adicionalmente el gasto por arrendamiento podría ser no deducible en su totalidad, ya que esta norma requiere registrar en forma descendente el valor del contrato y las facturas físicas vendrían en forma lineal por un monto fijo. Es muy importante su análisis y entendimiento para ayudar al cliente y que no perder ventas.

Con las soluciones propuestas en la matriz de riesgo legal obtenemos el siguiente mapa de riesgo residual:

Tabla 34 : Matriz de riesgo legal residual Expertia Corporativa S.A.

MATRIZ DE RIESGO LEGAL RESIDUAL

IMPACTO		PROBABILIDAD				
		RARO	IMPROBABLE	POSIBLE	MUY PROBABLE	CASI CIERTA
		1	2	3	4	5
INSIGNIFICANTE	1	RL-04				
MENOR	2	RL-01		RL-05		
MODERADO	3	RL-02 / RL-03				
IMPORTANTE	4					
MAYOR	5					

Fuente: Matriz de riesgo legal Expertia Corporativa S.A.

Elaboración propia

El riesgo legal que se ubica en el cuadrante amarillo con riesgo medio es:

Riesgo RL-05

Normativa: Norma de Información Financiera No.16

Medida de mitigación: Facturación del canon de arrendamiento en forma descendente según la necesidad del cliente sin cambiar el valor total del contrato.

3.4.3. Riesgo de liquidez

3.4.3.1 Análisis de Brechas

Con la finalidad de iniciar el análisis de brechas se partirá con los estados financieros de la compañía con corte al 31 de diciembre del 2018 para determinar si existe riesgo de liquidez en los últimos seis meses, para el efecto se toma como referencia toda la información relacionada que sea proporcionada por las diferentes áreas como son: contabilidad, cartera, y finanzas. Con esta información se desglosa los saldos de acuerdo con su vencimiento, para este ejercicio se ha considerado las siguientes bandas:

1. Menor o igual a un mes
2. Mayor a un mes y menor o igual a dos meses
3. Mayor a dos meses y menor o igual a tres meses
4. Mayor a tres meses y menor o igual a seis meses
5. Mayor a seis meses y menor o igual a doce meses
6. Mayor a doce meses

En la primera banda se obtuvo una cobertura de pasivos positiva, en la segunda banda este la cobertura es negativa del 27.75% y en la acumulada positiva del 274% indicadores aceptables para sustentar las deudas y provisionar saldos para obligaciones mayores a dos meses puesto que las siguientes bandas hasta los doce meses mantienen la tendencia negativa siendo las posiciones mayores a doce meses las que sustentan las de corto plazo, lo cual refleja una alta exposición al riesgo de liquidez que deberá ser evaluado por la dirección para definir limites específicos y generales para manejarlo de la mejor manera. El análisis de brechas elaborado para la compañía se presenta en el anexo No.7.

3.4.3.2 Estado de flujo de efectivo y flujo de caja

El flujo de efectivo ha sido preparado el método directo con saldos al 31 de diciembre del 2018 los resultados se muestran en el anexo No.9 y la conciliación de las actividades de operación en el anexo No.10. El flujo de caja proyectado para el año 2019 en base a los datos finales del 2018 es el presentado en el anexo No.11.

3.4.3.3 Indicadores de liquidez

Tabla 35 : Indicadores de liquidez Expertia Corporativa S.A.

EXPERTIA CORPORATIVA		
INDICADORES FINANCIEROS	2018	2017
LIQUIDEZ		
Capital de Trabajo Neto (Activo Corriente - Pasivo Corriente) / (Activo Total)	-0.04	-0.04
Razón de Efectivo (Equivalentes de Efectivo / Pasivo Corriente)	0.29	0.33
Razón Corriente (Activo Corriente / Pasivo Corriente)	0.83	0.87
Razón de Prueba Acida (Activo Corriente - Inventarios) / (Pasivo Corriente)	0.83	0.87
Razón de la deuda total (Activos totales – Capital contable total) / (Activo total)	0.84	0.79
Razón de las veces que se ha ganado intereses (Utilidad antes intereses e impuestos)/(Int	1.64	2.55
Razón de cobertura de efectivo (UAII + Depreciación) / (Intereses)	4.47	5.42

Fuente: Estados financieros Expertia Corporativa S.A.

Elaboración propia

En los dos últimos años la variación no tenido mayores cambios en los indicadores de liquidez, se puede apreciar que puede existir un riesgo de liquidez si los recursos no son adecuadamente administrados y cuidando calzar los tiempos entre los pagos y cobros, por la naturaleza del negocio la mayor parte de sus activos está en el activo fijo que no se transforma inmediatamente en efectivo, por tal motivo es fundamental gestionar el riesgo de liquidez de manera continua y oportuna.

3.5 Gestión de riesgos

3.5.1 Riesgo de Crédito

Se propone la aplicación de tres métodos para profundizar la revisión del riesgo de crédito; 1) las **C's de crédito**, resumidas en el formulario de análisis de vinculación de clientes (Anexo 8) con el cual tenemos una apreciación más clara de la realidad financiera del nuevo cliente, las empresas relacionadas y los socios o accionistas que están detrás de la empresa en caso de personas jurídicas, la ponderación final (tabla 20) permite catalogar al cliente. 2) **Tabla de puntajes** también llamada Scorecard que se enfoca exclusivamente en los índices financieros y puede ser utilizada para clientes nuevos o activos, para su evaluación se ha utilizado los umbrales para indicadores financieros establecidos por la Superintendencia de Bancos en el modelo Experto y detallados en el Anexo 12, las calificaciones y puntajes proporcionados por este, fueron un soporte para que la compañía defina el tipo de riesgo que asume en base a los resultados obtenidos (tabla 25). 3) **Cálculo del indicador Z-score**, un indicador muy utilizado aplicado en la tabla 27, de acuerdo con este indicador todas las compañías con un valor Z menor o igual a 1.8 tienen problemas financieros, lo cual es un importante referente al momento de seleccionar un futuro cliente y dar atención a los que tengan esta calificación para realizar un análisis completo y más detallado.

Los tres métodos se complementan y generan resultados similares que agrupan todo el contorno del solicitante y da la alerta si se requiere documentos adicionales para completar sin dejar de lado ningún aspecto que puede beneficiar o perjudicar al cliente, es la manera más real y eficiente para gestionar el riesgo de crédito en Expertia Corporativa.

3.5.2. Riesgo Operacional

El riesgo operacional fue detectado a través de la elaboración y formalización de los procesos, se propone alternativas de reducción del riesgo en las actividades que mayor calificación obtuvieron en la evaluación del proceso. Los factores de riesgo operativo identificados son: personas, procesos y tecnología; así como los eventos de riesgo operativo más probables son: prácticas con clientes productos y negocios, ejecución en los procesos de gestión, fraude interno e interrupciones de software. En el anexo No.6 se detallan las actividades catalogadas con mayor riesgo operativo y las medidas de mitigación propuestas para reducir el impacto en caso de ocurrencia.
El riesgo legal que está dentro del riesgo operacional fue analizado en forma individual considerando cambios externos, es decir en la normativa que aplica este tipo de negocio, cuyas medidas de mitigación se pueden apreciar en el anexo No.5.

3.5.3 Riesgo de liquidez

El gestionar adecuadamente este riesgo es primordial, para el efecto se propone la elaboración de cuatro reportes: **1) Análisis de brechas**, en el anexo No.7 se puede visualizar los resultados obtenidos en Expertia Corporativa; se puede apreciar que la liquidez obtenida en la primera banda de tiempo (menor a un mes) puede cubrir las obligaciones hasta tres meses (tercera banda de tiempo) principalmente por las inversiones a corto plazo que mantienen en el activo, sin embargo, a partir de la cuarta banda de tiempo (mayor a 3 meses y menor o igual a 6 meses) existe un riesgo inminente de liquidez que se incrementa en la siguiente banda hasta 12 meses, a pesar que en última brecha (mayor a 12 meses) la cobertura de activos sobre pasivos es óptima; estos resultados nos dejan una alerta para profundizar el análisis de liquidez a través de: **2) Flujo de caja**, se presenta en el anexo No.11 y muestra que los valores totales mensuales (proyectados para el siguiente año) por egresos son mayores a los ingresos, sin embargo, el saldo inicial en caja sustenta el acumulado final, dándonos más tranquilidad en la

capacidad de pago para el próximo año porque se dispone de un fondo para sustentar cualquier eventualidad; es indispensable no descuidar en ningún momento la cobranza oportuna de los cánones de arrendamiento principal ingreso para cubrir las obligaciones bancarias. El siguiente reporte para analizar es: **3) Flujo de efectivo,** desarrollado en el anexo No.9 y se visualiza la utilización del efectivo por tipo de transacción, para el final del año 2018 los mayores desembolsos o salidas de disponible fue para actividades de inversión principalmente dado por la compra de vehículos objeto del negocio, lo cual es cubierto por actividades de operación y financiamiento; este reporte nos ofrece una visión más clara de la forma como se ocuparon los recursos y de donde se obtuvieron, con la finalidad de determinar si fueron administrados eficientemente. Para el caso de Expertia Corporativa la administración de recursos es óptima puesto que están invirtiendo en más activos que es su giro de negocio y proyecta un crecimiento sostenido.

4) Indicadores financieros de liquidez, los resultados obtenidos en cada razón financiera presentada en la tabla No.27 no son los mejores según las interpretaciones que varios autores dan para cada una de estas, pero el análisis debe ir más allá y considerar otros factores que son motivos para que se den esos resultados como: la utilización constante del dinero en el día a día de la compañía, la situación económica del país que no ha sido muy buena en los últimos años, los pasivos contraídos están atados a los ingresos que se obtendrán a través del tiempo con los vehículos arrendados, lo cual genera un desface en tiempo puesto que los pasivos se contabilizan en su totalidad al momento de su otorgamiento y los ingresos en momento que se entrega.

Es importante considerar que los resultados de estos cuatro reportes no necesariamente van a ser iguales o reflejar la misma tendencia, ya que se analizan diferentes factores relacionados a la liquidez, pero si proporcionan una base sólida y más clara de la forma de gestionar el riesgo asociado en cada factor. En el caso de Expertia Corporativa, vemos que el no gestionar adecuadamente el riesgo de crédito puede ocasionar un alto riesgo de liquidez, estos dos están muy relacionados tanto positiva como negativamente.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Se identificó los riesgos relacionados al alquiler de vehículos a largo plazo o renting, para tres tipos: crédito, operativo y liquidez. El riesgo de crédito para este tipo de negocio es no realizar un adecuado análisis financiero del cliente y su capacidad de pago con el contrato que está solicitando, el vincular a un cliente con alta probabilidad de mora o ingresos inestables puede generar el retraso en el pago de las obligaciones bancarias que fueron generadas para la compra del vehículo en arrendamiento. El financiamiento para constituir este tipo de negocio y mantenerlo es significativo, las opciones son el aporte del accionista o el crédito bancario, es más común acceder a la segunda por el alto monto de capital que se necesita para continuar y crecer en el mercado. Otro de los factores clave en el renting es el cálculo de la cuota por canon de arrendamiento, en esta es importante incluir todos los costos fijos y variables y la utilidad requerida por el accionista; un valor errado puede generar pérdidas en el tiempo del contrato sin descuidar que el precio sea competitivo.

Los principales factores de riesgo operativo detectados fueron: personas, procesos y tecnología; y en los eventos de riesgo operativo más recurrentes tenemos: ejecución en los procesos de gestión, prácticas con clientes productos y negocios, interrupciones de software, y fraude interno. Estos factores y eventos fueron determinados al desglosar cada uno los procesos y subprocesos necesarios para que funcione este tipo de actividad.

El riesgo de liquidez está muy relacionado al riesgo de crédito, no existe el uno sin el otro; administrar adecuadamente el flujo de efectivo es un factor clave e indispensable para no caer adicionalmente en un riesgo reputacional que afecte la imagen de la compañía ante proveedores y clientes.

Se determina que el no gestionar adecuadamente los recursos económicos y financieros puede generar: riesgo de crédito alto, riesgo operacional medio y el riesgo de liquidez alto. Calificaciones cualitativas establecidas de acuerdo a su impacto y probabilidad, presentados en los análisis y matrices levantadas para esta investigación.

Se ha desarrollado un modelo de gestión de riesgos para: 1) riesgo de crédito que puede ser estudiado a través de métodos matemáticos como el Scoring, sin embargo, este necesita una gran cantidad de datos para ser realizado por este motivo se aplicaron técnicas acordes a la realidad del negocio y que pueden contribuir a mejorar el análisis de

crédito o calificación de clientes. El formato propuesto para evaluar las C's de crédito por cliente, el indicador Z- Score y la Scorecard son alternativas muy útiles para analizar el riesgo de crédito puesto que nos proporcionan datos financieros importantes a la hora de otorgar crédito.

2) Riesgo operativo fue analizado a través de la elaboración de matrices de procesos y riesgos, fueron elaboradas con los procesos que obtuvieron calificación mayor al 50% en la evaluación del riesgo, con esto se busca generar acciones de mitigación para disminuir su ocurrencia y poner en alerta a los involucradas en el proceso.

3) Riesgo de liquidez que está presente inevitablemente en este tipo de negocio especialmente cuando no existe fuentes de fondeo diferentes al crédito bancario, en muchos de los análisis realizados para identificar este riesgo se puede apreciar que si no se maneja adecuadamente los recursos disponibles puede existir dificultades para cumplir con las obligaciones menores a un año, es prioritario ir controlando el flujo de caja recurrentemente para no tener problemas con proveedores o acreedores.

El riesgo no desaparece, pero si se puede mitigar dejándolo a niveles razonables por medio de una gestión adecuada y oportuna.

Recomendaciones

Aplicar las tres metodologías (C's de crédito, Tabla de puntajes y el indicador Z score) propuestas para gestionar el riesgo de crédito en clientes nuevos, en caso de obtener datos desfavorables en todos, es necesario complementar el análisis con flujos de caja y estados financieros proyectados y establecer un comité de riesgos integrado por las gerencias de cada área y la vicepresidencia, con la finalidad de entender a cabalidad el giro de negocio del cliente, la capacidad de pago del canon de arrendamiento, y tomar decisiones relacionadas a otorgar o rechazar un cliente, en base a los resultados obtenidos en cada metodología propuesta.

En el caso de clientes activos realizar la tabla de puntajes y el indicador Z score con frecuencia semestral para monitorear la evolución financiera de los clientes, y en caso de encontrar disminuciones anticiparse a posibles retrasos en el pago coordinando el flujo de caja para no caer en incumplimientos en el pago de créditos bancarios, lo cual podría afectar la imagen de la empresa ante sus deudores y afectar las líneas de crédito otorgadas.

En el caso de moratoria recurrente adoptar medidas para suspender el servicio retirando el vehículo al cliente, cobrar la penalidad establecida por terminación anticipada de contrato y vender el vehículo para obtener liquidez a corto plazo.

Difundir las matrices de procesos y riesgos operativos a toda la organización para su conocimiento y aplicación inmediata, así como establecer mayores controles en el ingreso de la información a los sistemas computarizados a través de revisiones aleatorias por muestreo periódicamente para detectar falencias que puedan afectar los resultados negativamente para disminuir el factor de riesgo operativo relacionado a las personas.

Analizar previo a su aplicación las disposiciones en temas legales relacionados a permisos de funcionamiento y temas tributarios que afecten a este sector económico e implementar los planes de acción propuestos en la matriz de riesgo legal, la cual debe ser actualizada con cada cambio en la legislación para que no pierda su utilidad.

Mantener actualizados y con una frecuencia mensual los reportes sugeridos (análisis de brechas, flujo de caja, flujo de efectivo e indicadores financieros) para gestionar el riesgo de liquidez, considerando la operatividad de la compañía es necesario ajustar el sistema de administración en cobros y pagos a fin de garantizar la capacidad de pago, y mantener una cobertura de pasivos (total pasivos/brecha de liquidez) no menor al 5% en cada banda de tiempo, en pro de no caer en riesgo de liquidez en el corto plazo.

Bibliografía

AEADE, Asociación empresas automotrices del Ecuador. 2019. "AEADE Anuario 2018". Quito. Accedido junio 3. http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/03/Anuario%202018.pdf.

Altman, Edward I. 1968. "Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy". *The Journal of Finance* XXIII: 24.

Ávila Bustos, Juan Carlos. 2005. "Medición y Control de riesgos financieros en empresas del sector real". Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Aziz, Abdul, David C. Emanuel, y Gerald H. Lawson. 1988. "Bankruptcy Prediction - an Investigation of Cash Flow Models". *Journal of Management Studies* 25 (5): 419–37. doi:10.1111/j.1467-6486.1988.tb00708.x.

Banco Central de Ecuador. 2018. "Información Económica". https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/.

Bancos, S. d. 2012. "Modelo Experto Crédito Comercial" Anexo -Circular-IG-INSFPR-2012-034. Quito, Ecuador: Registro Oficial.

Barral Rivada, Antonio, Magdalena Cordobés Madueño, y Jesús N. Ramírez Sobrino. 2014. "Los arrendamientos operativos: impacto de su reconocimiento en los estados financieros y en la política de financiación de las compañías españolas y del Reino Unido". *Revista de Contabilidad* 17 (2): 212–23. doi:10.1016/j.rcsar.2014.08.001.

Bilbao Calabuig, Paloma, y José Manuel Rodríguez Carrasco. 2011. "La Gestión Del Riesgo Y El Gobierno Corporativo". *Boletín de Estudios Económicos* 66 (202): 49–72.

Cabrera, Abraham Aparicio. 2013. "Historia económica mundial 1870-1950". *Economía Informa* 382 (septiembre): 99–115. doi:10.1016/S0185-0849(13)71337-9.

Carroll, William J., y Richard C. Grimes. 1995. "Evolutionary Change in Product Management: Experiences in the Car Rental Industry". *Interfaces* 25 (5): 84--104.

Casares San José-Martí, Isabel, y Edmundo Lizarzaburu Bolaños. 2016. *Introducción a la gestión integral de riesgos empresariales*. Primera edición. PLATINUM EDITORIAL S.A.C. https://fundacioninade.org/sites/inade.org/files/web_libro_3_la_gestion_integral_de_riesgos_empresariales.pdf.

Comité de Normas Internacionales de Contabilidad. 1994. "Norma Internacional de Contabilidad No.7 Estado de flujo de efectivo". Financiero NIC No.7. http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/nic07.pdf.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. 2003. "Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo - Febrero 2003". recomendaciones Basilea. Basilea.

Cortes Fernández, Gerson, Adriana Fonseca Castillo, Julián Morales Granados, José Solano Solano, y Karla Tames Ramírez. 2015. "Modelo de Z Altman y diagrama de Solidez aplicado al mercado costarricense". Tecnológico de Costa Rica.

COSO. 2004. *Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado - Técnicas de aplicación.* https://onedrive.live.com/?cid=7DAD5E52688FB34C&id=7DAD5E52688FB34C%21777&parId=7DAD5E52688FB34C%21775&o=OneUp.

D'Arcy, Stephen P. 2001. "Enterprise Risk Management". *University of Illinois at Urbana-Champaign* 12: 25.

EC. 2004. "Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno". Registro Oficial 463.

———. 2008. "Constitución de la República del Ecuador". Registro Oficial No.449.

Fernández Laviada, Ana, y Francisco Javier Martínez García. 2006. "El riesgo operacional en las entidades financieras: una aproximación empírica a las cajas de ahorro españolas". *Revista Española de Financiación y Contabilidad* 35 (129). http://www.jstor.org/stable/42784129.

Fisher, Irving. 1930. *The Theory of Interest.* New York: The Macmillan Company.

Flores Tierra, Napoleón Rolando. 2012. "El contrato de leasing en el Ecuador". Facultad de Jurisprudencia, Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Flórez Ríos, Luz Stella. 2008. "Evolución de la Teoría Financiera en el Siglo XX". *Ecos de Economía* No.27 (enero): 145–68.

Hernández Corrales, Liliana, Luis Ángel Meneses Cerón, y Julián Benavides. 2005. "Desarrollo de una metodología propia de análisis de crédito empresarial en una entidad financiera", nº 97: 37.

INEC. 2017. "Tecnologías de la Información y Comunicación 2017". http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf.

———. 2019. "Informe_pobreza_y_desigualdad-diciembre_2018.pdf". Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2018/Junio-2018/Informe_pobreza._y_desigualdad-junio_2018.pdf.

Internacional Financial Reporting Standard. 2016. "Norma Internacional de Información Financiera No.16 Arrendamientos". https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/oficializada/ES_GVT_IFRS16_2016.pdf.

Kaldor, Nicholas. 1939. "Speculation and Economic Stability". *The Review of Economic Studies* 7 (1): 1–27. doi:10.2307/2967593.

Keynes, John Maynard, y Paul R. Krugman. 1936. *The general theory of employment, interest, and money*. Houndmills, Basingstoke, Hamshire ; New York, NY: Palgrave Macmillan.

Kozikowski Zarska, Zbigniew. 2013. *Finanzas Internacionales*. 3raedición. México D.F: Mc Graw Hill.

López, Manuel Rodríguez, y Carlos Piñeiro Sánchez. 2013. "Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos", 30.

McGregor, Warren, y Financial Accounting Standards Board. 1996. "Accounting for leases : a new approach : recognition by lessees of assets and liabilities arising under lease contracts."

Mehr, R.I., y B.A. Hedges. 1963. *Risk Management in the Business Enterprise*. IL: Irwin: Homewood.

Meneses Cerón, Luís Ángel, y Ronald Alejandro Macuacé Otero. 2011. "Valoración y riesgo crediticio en Colombia". Universidad del Cauca.

Merton, Robert C. 1973. "An Intertemporal Capital Asset Pricing Model". *Econometrica* 41 (5): 867. doi:10.2307/1913811.

Muñoz Ortega, Daysi Alexandra. 2016. "Gestión de riesgos operativos y financieros: Identificación y propuesta de gestión para la empresa Ormedic Cia Ltda". Tesis, Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Nailor, H., y A. Lennard. 2000. "Leases: Implementation of a new approach", Financial Accounting Standards Board, .

Ochoa Mejía, Jorge Luis Ochoa. 2010. "El renting una nueva alternativa para la empresa en Colombia". *REVISTA DE DERECHO PRIVADO*, 15.

Ortega Niño, Alexandra Milena, y John Russo. 2011. "La incursión del contrato de renting en Colombia y desarrollo en ausencia de una normativa propia". Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Palma Rodríguez, Carlos. 2011. "¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo?" *Ciencias Económicas*, nº 1: 7.

Rivillas, Claudia Sepúlveda, Walter Reina Gutiérrez, y Juan Carlos Gutierrez Betancur. 2012. "Estimación del riesgo de crédito en empresas del sector real en Colombia". *Estudios Gerenciales* 28 (124): 169–90. doi:10.1016/S0123-5923(12)70221-8.

Ross, Stephen A. 1976. "The Arbitrage Theory of Capital Asset Pricing". En *World Scientific Handbook in Financial Economics Series*, de Leonard C MacLean y William T Ziemba, 4:11–30. WORLD SCIENTIFIC. doi:10.1142/9789814417358_0001.

Ross Stephen, Westerfield Randolph Ross, y Jordan Bradford. 2010. *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. 9na edición. México D.F: Mc Graw Hill.

Sánchez, Mayorga Ximena, y Julio César Millán Solarte. 2012. "Medición del riesgo de liquidez.pdf". *Entramado Universidad libre Colombia*, junio 1.

Sharpe, William F. 1964. "The Capital Asset Pricing Model: A 'Multi-Beta' Interpretation". En *Financial Dec Making Under Uncertainty*, 127–35. Elsevier. doi:10.1016/B978-0-12-445850-5.50011-8.

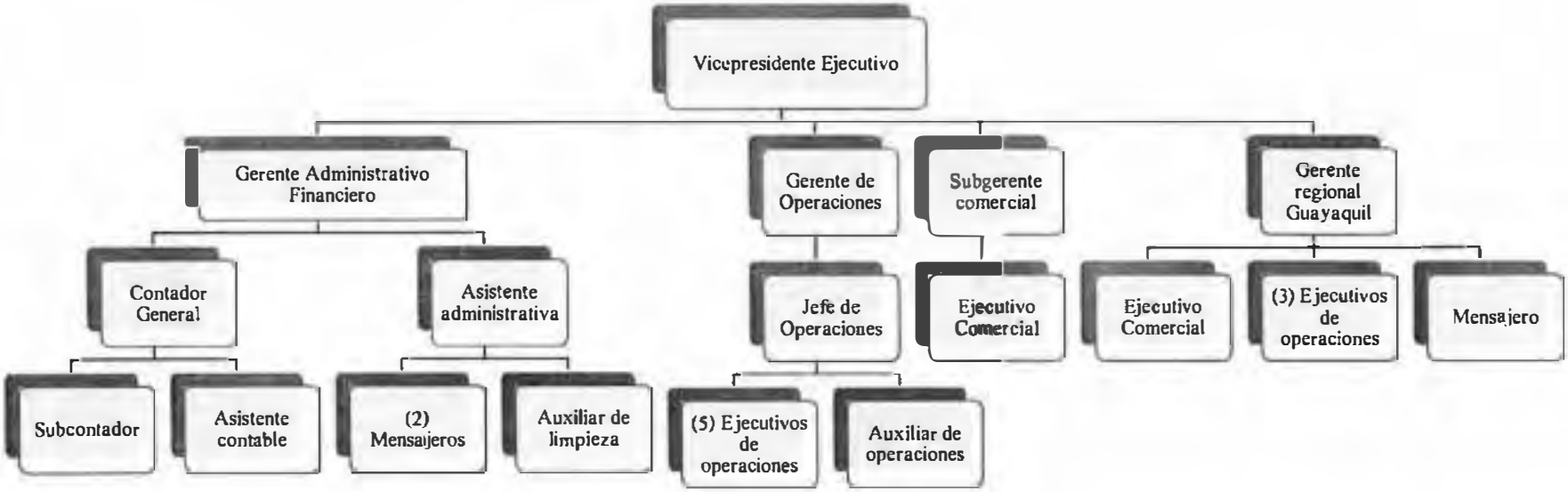
Vento, Gianfranco A., y Pasquale La Ganga. 2009. "Bank Liquidity Risk Management and Supervision: Which Lessons from Recent Market Turmoil?", nº 10: 48.

Williams, A., y M.H. Heins. 1964. *Risk Management and Insurance*. New York: Mc Graw Hill.

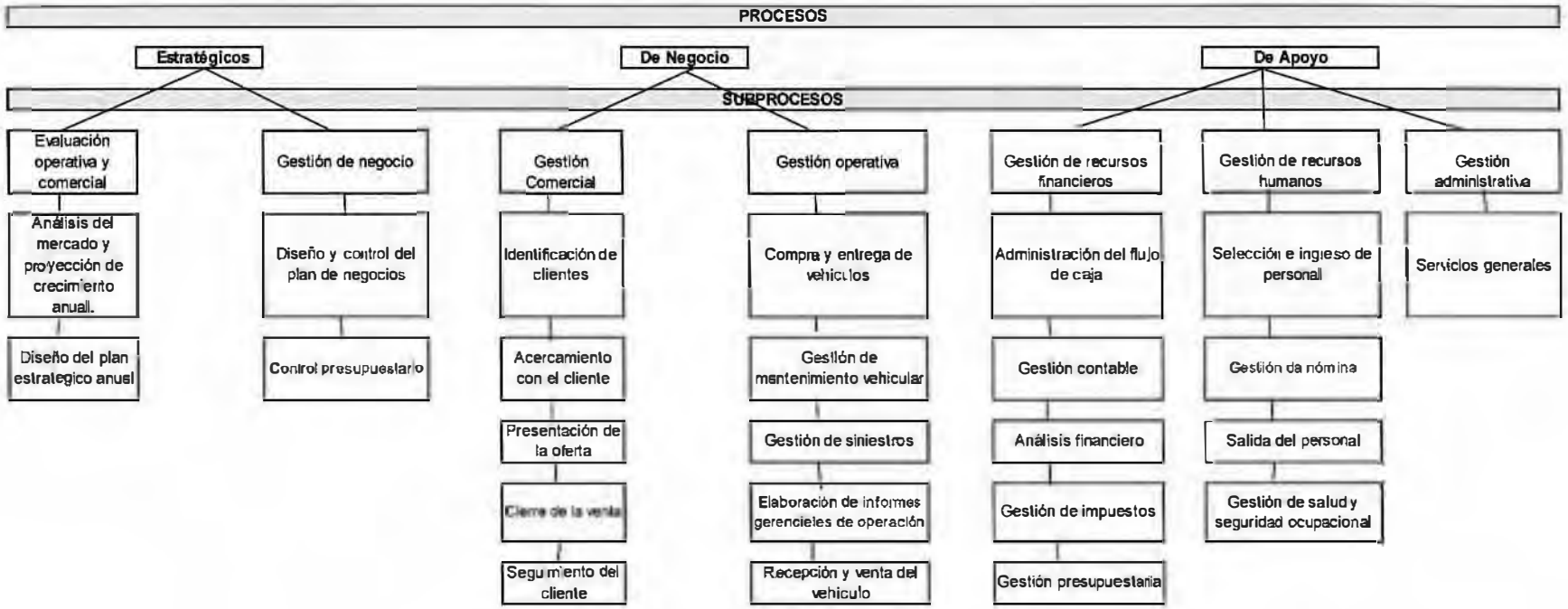
Zenklussen, Mariana Beatriz. 2017. "Modelo de Gestión de riesgo -Enterprise Risk Management (ERM) – Análisis en empresa local de Rafaela: Elsener Pinturas S.A." Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.

Anexos

Anexo No. 1 : Organigrama Expertia Corporativa S.A.



Anexo No. 2: Procesos y subprocesos de Expertia Corporativa S.A.



Anexo No. 3: Matriz de Procesos Expertia Corporativa S.A.

IDENTIFICACION DEL PROCESO																		EVALUACIÓN DEL PROCESO									FECHAS RELACIONADAS	
Macroproceso	Proceso	subproceso	Actividad	Tarea	Tipo de Proceso	Objetivo	Frecuencia de Ejecución	[illegible]	[illegible] (horas)	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	Tipo de Ejecución 10%	Procesos Críticos 15%	Indicador de Gestión 5%	Dependencia tecnológica 15%	Implicación política pertinente 15%	Implicación en el negocio 10%	Afecta a la Contabilidad 15%	Tiene Operaciones Transversales 10%	Ponderación total	Fecha Aprobación	Fecha Actualización
Procesos Estratégicos	Evaluación operativa y comercial	Evaluación operativa y comercial	Análisis de gestión división de operaciones	Elaboración de un informe de gestión de la área operativa	Estratégico	Establecer el crecimiento sostenido de la compañía con la finalidad de que alcance una larga duración y objetivos trabajando en función de estas	Semestral	Gerencia de Operaciones	5	Vicepresidencia Ejecutiva	Operaciones	Reporte de la línea y indicadores de gestión, sucesos, sucesos recorridos	Directores / Junta General de Accionistas	N/A	Impreso - Digital	Planificación estratégica	0.02	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	32%	01/03/2019	01/03/2019
				Analizar la documentación de información presentada	Estratégico		Semestral	Vicepresidencia Ejecutiva	2	Junta de accionistas	Directiva	Informe de gestión departamental operaciones	Directores / Junta General de Accionistas	N/A	Impreso - Digital		0.02	0%	0%	0%	19%	0%	0%	0%	17%	01/03/2019	01/03/2019
				Revisar bitácora de quejas de clientes	Estratégico		Semestral	Vicepresidencia Ejecutiva	1	Junta de accionistas	Directiva	Reporte del área de quejas de clientes	Directores / Junta General de Accionistas	N/A	Digital		0.02	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	32%	01/03/2019	01/03/2019
				Establecer Indicadores relacionados a mantenimientos extraordinarios generados por omisión del asesor operativo encargado	Estratégico		Semestral	Gerencia de Operaciones	3	Vicepresidencia Ejecutiva	Operaciones	Informes de eventos extraordinarios por omisión de asesor encargado	Directores / Junta General de Accionistas	N/A	Digital		0.02	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	32%	01/03/2019	01/03/2019
				Determinar fortalezas y debilidades del área	Estratégico		Semestral	Vicepresidencia Ejecutiva	1	Junta de accionistas	Directiva	Informe de gestión departamento operaciones	Directores / Junta General de Accionistas	N/A	Digital		0.02	0%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	17%	01/03/2019	01/03/2019
				Entrenar los recursos humanos necesarios para disminuir las debilidades más frecuentes	Estratégico		Semestral	Vicepresidencia Ejecutiva	1	Junta de accionistas	Directiva	Capacitaciones de mejoras tecnológicas o materiales	Directores / Junta General de Accionistas	N/A	Impreso - Digital		0.02	0%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	17%	01/03/2019	01/03/2019
			Análisis de gestión división comercial	Elaboración de un informe de gestión área comercial	Estratégico		Semestral	Subgerente comercial	5	Vicepresidencia Ejecutiva	Comercial	Informe de gestión comercial del período analizado por tipo de relación, plazo y cliente	Directores / Junta General de Accionistas	N/A	Impreso - Digital		0.02	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	32%	01/03/2019	01/03/2019
				Analizar la documentación de información presentada	Estratégico		Semestral	Vicepresidencia Ejecutiva	2	Junta de accionistas	Directiva	Informe de gestión departamento comercial	Directores / Junta General de Accionistas	N/A	Impreso - Digital		0.02	0%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	17%	01/03/2019	01/03/2019
				Análisis de crecimiento (contrastar con datos año actual y anterior)	Estratégico		Semestral	Subgerente comercial	2	Vicepresidencia Ejecutiva	Comercial	Informe de gestión departamento comercial del año anterior y actual	Directores / Junta General de Accionistas	N/A	Impreso - Digital		0.02	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	32%	01/03/2019	01/03/2019
				Entrenar los recursos humanos necesarios para disminuir las debilidades más frecuentes	Estratégico		Semestral	Vicepresidencia Ejecutiva	1	Junta de accionistas	Directiva	Capacitaciones de mejoras tecnológicas o materiales	Directores / Junta General de Accionistas	N/A	Impreso - Digital		0.02	0%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	17%	01/03/2019	01/03/2019
				Establecer el crecimiento y calcular las ganancias necesidades financieras de la compañía	Estratégico		Semestral	Vicepresidencia Ejecutiva	5	Junta de accionistas	Directiva	Informe de gestión departamento comercial del año anterior y actual	Directores / Junta General de Accionistas	N/A	Digital		0.02	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	32%	01/03/2019	01/03/2019

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO								MAPA DEL PROCESO									EVALUACIÓN DEL PROCESO									FECHAS VALIDACIÓN	
Macroproceso	Proceso	Subproceso	Actividad	Tema	Tipo de Proceso	Objetivo	Periodicidad de Ejecución	Rol de Ejecución	Frecuencia ejecución (en horas)	Medio de Ejecución	Área Ejecutora	Entrada (Proveedor)	Clientes Internos	Clientes Externos	Medio de Entrega	Registro	Tipo de Ejecución 10%	Proceso Crítico (20%)	Indicador de Gestión (20%)	Cumplimiento Metodología (10%)	Impacto Medido en Ventas (20%)	Influencia a Imagen (20%)	Impacto a la Competitividad (20%)	Tiene Operaciones Tercerizadas (20%)	Ponderación total	Fecha Ejecución	Fecha Actualización
Procesos Estratégicos	Gestión de negocios	Gestión de negocios	Desarrollo y control del plan de negocios	Establecer las estrategias principales de la empresa para el periodo a realizar	Estratégico	Establecer el direccionamiento anual de la compañía, con la finalidad que cada área tenga claro las objetivos y trabajen en función de ellos.	Anual	Vicepresidencia Ejecutiva	1	Junta de accionistas	Directivo	Organigrama de la empresa actual	Todo la organización	N/A	Digital	Planificación estratégica	0	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	30%	18/03/2015	18/03/201[illegible]
				Analizar la competencia y el comportamiento del mercado	Estratégico		Anual	Subgerente comercial	4	Vicepresidencia Ejecutiva	Comercial	Analisis gestion comercial interna del mercado	Junta General de Accionistas, Gerente comercial	N/A	Digital		0	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	30%	[illegible]	[illegible]
				Actualizar los objetivos del plan de negocios	Estratégico		Anual	Vicepresidencia Ejecutiva	2	Junta de accionistas	Directivo	Planeamiento anual	Todo la organización	N/A	Digital		0	0%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	15%	18/03/201[illegible]	18/03/201[illegible]
				Identificar los riesgos y oportunidades	Estratégico		Anual	Vicepresidencia Ejecutiva	4	Junta de accionistas	Directivo	Matriz de riesgos	Jefes de área	N/A	Digital		0	0%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	15%	18/03/201[illegible]	18/03/201[illegible]
				Establecer estrategias para alcanzar los objetivos	Estratégico		Anual	Comité Ejecutivo/Comité de Operaciones/Subgerente comercial	8	Vicepresidencia Ejecutiva	Directivo	Analisis oportunidades competitivas y humanas	Jefes de área	N/A	Digital		0	0%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	15%	18/03/201[illegible]	18/03/201[illegible]
				Diseñar el plan de negocios a gran compañía	Estratégico		Anual	Vicepresidencia Ejecutiva	1	Junta de accionistas	Directivo	Plan de negocios a tomar por cada periodo a comparar	Todo la organización	N/A	Digital		0	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	30%	18/03/2015	18/03/201[illegible]
			Control presupuestario	Revisar el presupuesto	Estratégico		Anual	Vicepresidencia Ejecutiva	2	Junta de accionistas	Directivo	Presupuesto anual	Junta General de Accionistas	N/A	Digital		0	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	30%	[illegible]	[illegible]
				Analizar nuevas inversiones necesarias y viabilidad de concursos	Estratégico		Anual	Gerente Financiero	3	Vicepresidencia Ejecutiva	Financiero	Presupuesto años anteriores	Gerentes financieros	N/A	Digital		0	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	30%	18/03/201[illegible]	[illegible]
				Aprobar el presupuesto	Estratégico		Anual	Vicepresidencia Ejecutiva	2	Junta de accionistas	Directivo	Consultores por proveedores clientes	Junta General de Accionistas	N/A	Digital		0	0%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	15%	18/03/201[illegible]	18/03/201[illegible]
				Distribuir el presupuesto a todas las áreas	Estratégico		Anual	Vicepresidencia Ejecutiva	1	Junta de accionistas	Directivo	Presupuesto final	Jefes de área	N/A	Impreso - Digital		0	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	30%	[illegible]	18/03/201[illegible]

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO								[illegible]									EVALUACIÓN DEL PROCESO									FECHAS RELACIONADAS	
Macroproceso	Proceso	Subproceso	Actividad	Tarea	Tipo de Proceso	Objetivo	Frecuencia de Ejecución	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	Tipo de Ejecución 10%	Proceso Crítico (S/N) 15%	Indicador de Gestión (S/N) 5%	Dependencia tecnológica (S/N) 15%	Implica pérdida económica (S/N) 15%	Implica sanciones legales (S/N) 15%	Afecta a la Contabilidad (S/N) 1[illegible]	Tiene Dependencia Tributaria (S/N) 15%	Puntaje Total	Fecha Aprobación	Fecha Actualización
Procesos de Negocio	Gestión Comercial	Gestión Comercial	Identificación de clientes	Búsqueda en bases de datos del SRI o Superintendencia de Compañías de sociedades cuya actividad pueda	de Negocio	Organizar el buen funcionamiento de las actividades centrales de la compañía y que deriven un mayor crecimiento por la captación y mantenimiento de clientes satisfechos	Semanal	Call center	8	Subgerencia comercial	Comercial	Reporte de contribuyentes activos del SRI o Superintendencia	Área comercial	N/A	Digital	[illegible]ficación de [illegible]	8%	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	38%	01/03/2019	01/03/2019
				Contratación del servicio de telemercadeo con un call center y que se vea para obtener días clientes potenciales	de Negocio		Anual	Subgerente comercial / Vicepresidencia Ejecutiva	5	Vicepresidencia Ejecutiva	Comercial	Proformas de varios proveedores de call center	Área comercial	N/A	Impreso - Digital		0	0%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	15%	01/03/2018	01/03/2019
				En caso de personas naturales gestionar la selección de clientes por tipo de actividad y por grupos económicos relevantes	de Negocio		Semanal	Call center	8	Subgerencia comercial	Comercial	Base de datos colegios de profesionales	Área comercial	N/A	Digital		8%	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	38%	01/03/2019	01/03/2019
				Monitorear las licitaciones activas a por empresas multinacionales que requieren el servicio	de Negocio		Semanal	Subgerente comercial / Ejecutivo comercial	4	Subgerencia comercial	Comercial	Convocatorias en la web de empresas que requieren el renting	Área comercial	N/A	Digital		8%	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	38%	01/03/2019	01/03/2019
				Contar base de datos actualizada depurando las posibles clientes de acuerdo a su tamaño económico	de Negocio		Semanal	Call center	2	Subgerencia comercial	Comercial	Reporte de contribuyentes activos del SRI o Superintendencias	Área comercial	N/A	Digital		8%	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	38%	01/03/2019	01/03/2019

IDENTIFICACION DEL PROCESO															EVALUACIÓN DEL PROCESO									FECHAS RELACIONADAS	
Macroproceso	Proceso	Subproceso	Actividad	Tarea	Tipo de Proceso	Objetivo	Frecuencia de Ejecución	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	Tipo de Ejecución 10%	Proceso Crítico (S/N) 15%	Indicador de Gestión (S/N) 5%	Dependencia tecnológica (S/N) 10%	Implica pérdida recurso (S/N) 15%	Implica sanciones legales (S/N) 15%	Afecta la Contabilidad (S/N) 10%	Tiene Obligaciones Tributarias (S/N) 15%	Ponderado total	Fecha Aprobación	Fecha Actualización
Procesos de Negocio	Gestión Comercial	Gestión Comercial	Acercamiento con el cliente	Contactar a clientes sin personajurídica con el encargado de compras y si eve natural directamente al interesado	de Negocio	Organizar el buen funcionamiento de las actividades centrales de la compañía y que deriven un mejor crecimiento por la captación y mantenimiento de clientes satisfechos	Diario	Call center	5	Subgerencia comercial	Comercial	reporte de las jefaturas internas de las empresas a contactar	Área comercial	Clientes nuevos	Digital	10%	0%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	25%	01/03/2019	01/03/2019
				Coordinar una cita en el horario y día que tenga disponibilidad	de Negocio		Diario	Call center	2	Subgerencia comercial	Comercial	Agendamiento de citas	Área comercial	N/A	Impreso - Digital	10%	0%	0%	10%	15%	0%	0%	0%	40%	01/03/2019	01/03/2019
			Presentación de la oferta	Preparar una presentación de Expertos sus servicios y trayectoria del mercado	de Negocio		Semanal	Subgerente comercial/ Ejecutivo comercial	1	Subgerencia comercial	Comercial	Información histórica de la compañía	Área comercial	Clientes nuevos	Digital	10%	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	40%	01/03/2019	01/04/2019
				Explicar los componentes del servicio y canon de arrendamiento	de Negocio		Semanal	Subgerente comercial/ Ejecutivo comercial	2	Subgerencia comercial	Comercial	Cotizador	Área comercial	Clientes nuevos	Digital	10%	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	40%	01/03/2019	01/03/2019
				Entregar cotizaciones al cliente de los autos que necesite según su giro del negocio	de Negocio		Semanal	Subgerente comercial/ Ejecutivo comercial	8	Subgerencia comercial	Comercial	Detalles del vehículo a cotizar modelo, marca kilometraje accesorios adicionales	Área comercial	Clientes nuevos y activos	impreso - Digital	10%	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	40%	01/03/2019	01/03/2019

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO								AMBITO DEL PROCESO									EVALUACIÓN DEL PROCESO									FECHAS RELACIONADAS	
Macroproceso	Proceso	Subproceso	Actividad	Tarea	Tipo de Proceso	Objetivo	Frecuencia de Ejecución	[illegible]	Participantes (Cantidad)	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	Tipo de Ejecución 10%	Proceso Crítico (S/N) 15%	Indicador de Gestión (S/N) 5%	Dependencia tecnológica (S/N) 15%	Implica pérdida monetaria (S/N) 15%	Implicaciones legales (S/N) 15%	Afecta a la Contabilidad (S/N) 10%	Tiene Operaciones Tributarias (S/N) 15%	Ponderación total	Fecha Aprobación	Fecha Actualización
Procesos de Negocio	Gestión Comercial	Gestión Comercial	Seguimiento del cliente	Está pendiente de la decisión final del cliente y de requerir otra reunión para explicaciones a las cotizaciones coordinadas inmediatamente	de Negocio	Organizar el buen funcionamiento de las actividades centrales de la compañía y que deriven un mayor crecimiento por la captación y mantenimiento de clientes satisfechos	Semanal	Subgerente comercial/ Ejecutivo comercial	5	Subgerencia comercial	Comercial	Listado de visitas de clientes con fechas y acuerdos	Área comercial	Clientes nuevos y activos	Digital		10%	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	40%	01/03/2019	01/03/2019
				[illegible]	de Negocio		Semanal	Subgerente comercial/ Ejecutivo comercial	8	Subgerencia comercial	Comercial	Listado de visitas de clientes con fechas y acuerdos	Área comercial	Clientes nuevos y activos	Digital		10%	0%	5%	15%	15%	0%	0%	0%	45%	01/03/2019	01/03/2019
			Cierre de la venta	En clientes nuevos una vez confirmada la aceptación de las cotizaciones en modelos y precios, elaborar los contratos para firmas de los dos países, o un adenda acordado si es un cliente activo que contrata otro auto e su flota	de Negocio		Semanal	Subgerente comercial/ Ejecutivo comercial	4	Subgerencia comercial	Comercial	Correo o comunicación del cliente aceptando el servicio y precios	Área comercial	Clientes nuevos y activos	Impreso		10%	0%	0%	15%	15%	15%	0%	0%	55%	01/03/2019	01/03/2019
				Notariar el contrato una vez firmado	de Negocio		Semanal	Subgerente comercial/ Ejecutivo comercial	2	Subgerencia comercial	Comercial	Contratos firmados	Área comercial	Clientes nuevos y activos	Impreso		10%	0%	0%	0%	15%	15%	0%	0%	40%	01/03/2019	01/03/2019
				Ingresar al sistema computarizado de Expertia el contrato detallando los vehículos a comprar, sus	de Negocio		Semanal	Subgerente comercial/ Ejecutivo comercial	1	Subgerencia comercial	Comercial	Contratos firmados y notariados	Operaciones	N/A	Digital		10%	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	40%	01/03/2019	01/03/2019

IDENTIFICACION DEL PROCESO								[illegible]									EVALUACION DEL PROCESO									FECHAS RELACIONADAS	
Macroproceso	Proceso	Subproceso	Actividad	Tarea	Tipo de Proceso	Objetivo	Frecuencia de Ejecución	Responsable Ejecución	Frecuencia ejecución (unidades)	Responsable Supervisión	Activos Involucrados	Clientes Internos	Clientes Externos	Activos de Entrada	Formatos	Tipo de Ejecución 10%	Proceso Crítico (S/N) 15%	Indicador de Eficiencia (S/N) 5%	Documentación de tecnología (S/N) 15%	Implica pérdida monetaria (S/N) 15%	Implica riesgos legales (S/N) 15%	Afecta a la Contabilidad (S/N) 10%	Tiene Operaciones Bancarias (S/N) 15%	Predominancia Total	Fecha Aprobación	Fecha Actualización
Procesos de Negocio	Gestión Operativa	Gestion Operativa	Compra y entrega de vehículos	Escoger la mejor opción en precios y financiamiento del vehículo objeto del contrato	de Negocio	Organizar el buen funcionamiento de las actividades centrales de la compañía y que devengan una mayor crecimiento por la captación y mantenimiento de clientes satisfechos	Semanal	Gerente de Operaciones	2	Vicepresidencia Ejecutiva	Operaciones	Problemas de concesionarios	Area comercial	Arrendatario	Digital	Planificación de negocio	8%	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	38%	01/03/2019	01/03/2019
				Generar una orden de compra para facturar el nuevo vehículo	de Negocio		Semanal	Ejecutivo de Operaciones	0.5	Gerente de Operaciones	Operaciones	Problemas reportados por la Vicepresidencia	Área comercial	N/A	Impreso - Digital		8%	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	38%	01/03/2019	01/03/2019
				Recepción e ingreso de la factura de compra del vehículo en el sistema de computo sistema posterior entrega a contabilidad	de Negocio		Semanal	Auxiliar de operaciones	0.25	Ejecutivo de Operaciones	Operaciones	Factura del concesionario	Área de contabilidad	N/A	Impreso - Digital		8%	0%	0%	15%	15%	0%	15%	15%	68%	01/03/2019	01/03/2019
				Solicitar el pago para matriculación previo a salir del concesionario	de Negocio		Anual	Auxiliar de operaciones	2	Ejecutivo de Operaciones	Operaciones	Factura del concesionario	Area comercial	SRI	Digital		0	0%	0%	0%	0%	0%	15%	0%	15%	01/03/2019	01/03/2019
				Adicionar los accesorios contratados solicitando y escogiendo las mejores ofertas	de Negocio		Semanal	Ejecutivo de Operaciones	8	Jefe de Operaciones	Operaciones	Problemas de proveedores	Area comercial	N/A	Digital		8%	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	38%	01/03/2019	01/03/2019
				Generar las ordenes de compra para facturar los accesorios	de Negocio		Semanal	Ejecutivo de Operaciones	1	Ejecutivo de Operaciones	Operaciones	Listado de accesorios contratados detallado en contrato	Area comercial	Arrendatario	Digital		8%	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	38%	01/03/2019	01/03/2019
				Ingresar las facturas de proveedores por los accesorios adquiridos en el sistema computarizado interno y	de Negocio		Semanal	Ejecutivo de Operaciones	2	Gerente / Jefe de Operaciones	Operaciones	Facturas de proveedores	Área de contabilidad	Proveedores	Impreso - Digital		8%	0%	0%	15%	0%	0%	15%	15%	53%	01/03/2019	01/03/2019
				Con el auto listo con la firma lo solicitado por el cliente, realizar el entregallenando una acta que debe ser firmada por el cliente y un representante de Empresa.	de Negocio		Semanal	Ejecutivo de Operaciones	1	Gerente / Jefe de Operaciones	Operaciones	Acta de entrega	Área comercial	Arrendatario	Física		8%	0%	5%	0%	15%	15%	0%	0%	43%	01/03/2019	01/03/2019
				Ingresar el acta escaneada al sistema computarizado de la empresa para notificar a las áreas interesadas	de Negocio		Semanal	Ejecutivo de Operaciones	0.5	Jefe de Operaciones	Operaciones	Acta de entrega	Area comercial	N/A	Digital		8%	0%	0%	15%	15%	0%	15%	15%	68%	01/03/2019	01/03/2019

Macroproceso	Proceso	Subproceso	Actividad	Tarea	Tipo de Proceso	Objetivo	Frecuencia de Ejecución	Nivel de Ejecución	Participación ejecutivos (en horas)	Nivel de Supervisión	Áreas Involucradas	Entradas Requeridas	Sistemas Informáticos	Sistemas Externos	Medios de Entrega	Políticas	Tipo de Ejecución	Proceso Crítico (S/N)	Indicador de Gestión (S/N)	Dependencia tecnológica (S/N)	Implica pérdida monetaria (S/N)	Implica sanciones legales (S/N)	Afecta a la Contabilidad (S/N)	Tiene Operaciones tributarias (S/N)	Ponderación total	Fecha Aprobación	Fecha Actualización
																	10%	15%	5%	15%	15%	15%	10%	15%			
Procesos de Negocio	Gestión Operativa	Gestión Operativa	Gestión de mantenimiento vehicular	Monitorear [illegible] de su vehículo en venta	de Negocio	Organizar el buen funcionamiento de las actividades centrales de la empresa [illegible] por [illegible] crecimiento por la capacidad y [illegible] clientes satisfechos	Diario	Call center	[illegible]	Ejecutivo de Operaciones	Operaciones	Reporte de kilometros recorridos	Operaciones	[illegible]	Digital	Planificación de negocio	10%	0%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	25%	[illegible]3/2019	01/03/2019
				Demorar la orden compra según el proveedor seleccionado de acuerdo al tipo de mantenimiento, marca, costo	de Negocio		Diario	Call center	[illegible]	Ejecutivo de Operaciones	Operaciones	Reporte de kilómetros recorridos	Operaciones	N/A	Digital		10%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	15%	01/03/201[illegible]	01/03/2019
				[illegible] vehículo y [illegible] costos adicionales	de Negocio		Diario	Ejecutivo de Operaciones	4	Jefe de Operaciones	Operaciones	Ordenes de compra ingresadas	Operaciones	N/A	Digital		10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	01/03/201[illegible]	01/03/2[illegible]
				Coordinar una cita en el taller y [illegible]	de Negocio		Diario	Call center	2	Ejecutivo de Operaciones	Operaciones	Ordenes de compra aprobadas	Operaciones	N/A	Digital		15%	0%	0%	10%	0%	0%	0%	0%	25%	01/03/201[illegible]	01/03/201[illegible]
				Recibir la factura por el servicio del proveedor y entregarla a cada ejecutivo de operaciones, según los datos ingresados	de Negocio		Diario	Auxiliar de operaciones	4	Ejecutivo de Operaciones	Operaciones	Facturas de proveedores/Ordenes de compra	Operaciones	N/A	Impreso / digital		10%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	25%	01/03/201[illegible]	01/03/201[illegible]
				Revisar las facturas repuestos, mano de obra, costos, que sean de acuerdo a las ordenes de compra aprobadas e ingresadas al sistema de compra interno	de Negocio		Diario	Ejecutivo de Operaciones	4	Jefe de Operaciones	Operaciones	Facturas de proveedores/Ordenes de compra	Operaciones	N/A	Impreso - Digital		10%	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	45%	01/0[illegible]019	01/03/201[illegible]
				Entregar las facturas aprobadas por los ejecutivos de operaciones a los talleres de autos	de Negocio		Diario	Ejecutivo de Operaciones	4	Jefe de Operaciones	Operaciones	Facturas de proveedores/Ordenes de compra	Operaciones	N/A	Impreso - Digital		10%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	25%	01/03/201[illegible]	01/03/2019
				Aprobar todas la facturas de mano, relacionadas a operaciones de los vehículos	de Negocio		Diario	Gerencia y Jefatura de Operaciones	4	Vicepresidencia Ejecutiva	Operaciones	Facturas de proveedores/Ordenes de compra	Operaciones	N/A	Impreso - Digital		10%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	25%	01/03/2019	01/03/201[illegible]
				Entregar las facturas a contabilidad que se hayan ingresado en el punto anterior	de Negocio		Diario	Auxiliar de operaciones	4	Jefe de Operaciones	Operaciones	Facturas de proveedores Emitidas/Ordenes de compra	Operaciones	N/A	Impreso - Digital		15%	0%	5%	[illegible]	25%	0%	10%	10%	65%	01/03/2019	01/03/20[illegible]
			Gestión de siniestros	El cliente reporta el siniestro al call center entregando detalles de su ubicación	de Negocio		Semanal	Call center	0.5	Ejecutivo de Operaciones	Operaciones	Detalles referenciales relacionados al siniestro, ubicación	Operaciones	Arrendatario	Telefónico		5%	0%	0%	[illegible]	15%	0%	0%	0%	30%	01/03/2019	01/03/201[illegible]
				El call center [illegible] al ejecutivo de operaciones correspondiente y notifica al seguro el siniestro	de Negocio		Semanal	Call center	0.5	Ejecutivo de Operaciones	Operaciones	Reporte del cliente con el suceso	Operaciones	N/A	Digital		5%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	20%	01/03/201[illegible]	01/03/201[illegible]
				El seguro indica los talleres a disposición el vehículo para la inspección y se necesario envía un representante al lugar de los hechos	de Negocio		Semanal	Seguro	0.5	Ejecutivo de Operaciones	Operaciones	Reporte del cliente con el suceso	Operaciones	N/A	Digital		5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	01/03/201[illegible]	01/03/201[illegible]
				El ejecutivo a cargo supervisa el estado del vehículo y supervisa que se le practiquen todos los arreglos necesarios, [illegible] detalle y los costos que no cubre el seguro para notificar al cliente y coordinar el reembolso	de Negocio		Semanal	Ejecutivo de Operaciones	2	Jefe de Operaciones	Operaciones	Proforma del taller de los daños a reparar	Operaciones	N/A	Digital		5%	0%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	20%	01/03/201[illegible]	01/03/201[illegible]
				Revisar el estado del taller, [illegible] a pagar por deductibles y facturas de [illegible]	de Negocio		Semanal	Ejecutivo de Operaciones	1	Jefe de Operaciones	Operaciones	Informe del seguro y facturas de RABA	Operaciones	N/A	Digital		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	01/03/201[illegible]	01/03/2019
				Entregar el vehículo al vehículo reparado	de Negocio		Semanal	Ejecutivo de Operaciones	0.5	Jefe de Operaciones	Operaciones	Acta de entrega	Operaciones	Arrendatario	Impreso - Digital		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	01/03/201[illegible]	01/03/201[illegible]

Macroproceso	Proceso	Subproceso	Actividad	Tarea	Tipo de Proceso	Objetivo	Periodicidad de Ejecución	Niveles de Ejecución	Participación ejecutores (personas)	Niveles de Supervisión	Áreas ejecutoras	Entradas (insumos)	Clientes internos	Clientes externos	Medios de entrega	Políticas	Tipo de Ejecución 10%	Proceso Crítico (sino) 10%	Dificultad de Ejecución (20%)	Dependencia de tecnología (10%)	Implica pérdida económica (5%)	Implica sanciones legales (10%)	Afecta a la Contabilidad (10%)	Tiene Operaciones Tributarias (10%)	Ponderación Total	Fecha Aprobación	Fecha Actualización
Proceso de Negocio	Gestión Operativa	Gestión Operativa	Elaboración de informes, [illegible] de siniestro	Validar datos de movimiento de la flota por cliente en la cual se detalla: Tipo de vehículo, [illegible]	de Negocio	Organizar el buen [illegible] de las [illegible] de la compañía y que generen un mayor crecimiento por la captación y mantenimiento de clientes [illegible]	Semanal	Ejecutivo de Operaciones	4	Jefe de Operaciones	Operaciones	Historial de mantenimientos, reporte del estado actual	Operaciones	N/A	Digital	Planificación de negocio	2%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	17%	01/03/201[illegible]	01/03/2015
				Realizar el informe previo al envío al cliente	de Negocio		Semestral	Jefe de Operaciones	1	Gerencia de Operaciones	Operaciones	Informe de operación	Operaciones	N/A	Digital		2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	01/03/201[illegible]	01/03/201[illegible]
				Publicar los informes en la aplicación web de la empresa para el cliente	de Negocio		Semanal	Ejecutivo de Operaciones	1	Jefe de Operaciones	Operaciones	Informe de operación aprobado	Operaciones	Arrendatario	Impreso - Digital		2%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	17%	01/03/2010	01/03/201[illegible]
			Recepción y venta del vehículo	Notificación de [illegible] de contrato	de Negocio		Semanal	Subgerente comercial, Ejecutivo comercial	0.5	Subgerencia comercial	Operaciones	Correo o comunicación del área comercial notificando la transacción	Área comercial	N/A	Digital		8%	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	38%	01/03/201[illegible]	01/0[illegible]01/[illegible]
				Coordinar con el cliente la fecha y hora de recepción	de Negocio		Semanal	Ejecutivo de Operaciones	0.5	Subgerencia comercial	Operaciones	Correo o comunicación del área comercial notificando la transacción	Operaciones	N/A	Telefónico		8%	0%	0%	8%	0%	8%	0%	0%	8%	[illegible]	[illegible]
				Llenar acta de entrega de vehículo, comprobante de [illegible] y [illegible], [illegible] firma del [illegible] normal para entregar al cliente vía correo	de Negocio		Semanal	Ejecutivo de Operaciones	0.5	Jefe de Operaciones	Operaciones	Acta de entrega - recepción	Operaciones	Arrendatario	Digital		8%	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	38%	[illegible]	[illegible]

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO								MARCO DEL PROCESO									EVALUACIÓN DEL PROCESO									FECHAS RELACIONADAS	
Macroproceso	Proceso	Subproceso	Actividad	Tarea	Tipo de Proceso	Objetivo	Frecuencia de Ejecución	Niveles de Ejecución	Participantes (Ejecutores Internos)	Niveles de Supervisión	Áreas Ejecutoras	Entradas (Insumos)	Clientes Internos	Clientes Externos	Medios de Entrega	Políticas	Tipo de Ejecución 10%	Proceso Crítico (S/N) 15%	Indicador de Gestión (S/N) 5%	Dependencia tecnológica (S/N) 15%	Implicación económica (S/N) 15%	Implicación legal (S/N) 15%	Afecta a la Contabilidad (S/N) 10%	Tiene Operaciones a Tributarias (S/N) 15%	Ponderación total	Fecha Ejecución	Fecha Actualización
Procesos de Apoyo	Gestión de recursos financieros	Gestion de recursos financieros	Administración del flujo de caja	[illegible]	Apoyo	Organizar el [illegible]	Mensual	Gerencia Financiera Administrativa	5	Vicepresidencia Ejecutiva	Financiera	Facturas emitidas, Compras del mes, tablas de amortización, etc	Financiera	N/A	Digital	Planificación de negocio	4%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	19%	01/03/2019	[illegible]
				[illegible]	Apoyo		Mensual	Gerencia Financiera Administrativa	4	Vicepresidencia Ejecutiva	Financiera	Compromisos de cobro y pagos	Financiera	N/A	Digital		4%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	19%	01/03/2019	[illegible]
				Planificar los pagos de acuerdo a la disponibilidad de recursos	Apoyo		Mensual	Gerencia Financiera Administrativa	3	Vicepresidencia Ejecutiva	Financiera	[illegible]	Financiera	N/A	Digital		[illegible]	0%	0%	15%	0%	[illegible]	0%	0%	[illegible]	01/03/2019	01/03/2019
				Mantener un fondo contingente para pagos inesperados	Apoyo		Mensual	Gerencia Financiera Administrativa	3	Vicepresidencia Ejecutiva	Financiera	[illegible]	Financiera	N/A	Digital		4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	01/03/2019	01/03/2019
				[illegible]	Apoyo		Semanal	Cartera	3	Subgerencia comercial	Comercial	Reporte de contribuyentes activos del SRI o Superintendencia	Área comercial	N/A	Digital		[illegible]	0%	0%	15%	15%	0%	[illegible]	[illegible]	[illegible]	01/03/2019	[illegible]
			Gestion contable	[illegible]	Apoyo		Diario	Subcontador / Asistente contable	160	Contador General	Contabilidad	Facturas, contratos, estados de cuenta, comprobantes de venta en general	Area financiera	N/A	Impreso-Digital		10%	0%	5%	15%	15%	0%	10%	15%	70%	01/03/2019	01/03/2019
				Procesamiento y revisión de la información ingresada	Apoyo		Diario	Contador General	60	Gerente administrativo financiero	Contabilidad	Diarios contables	Area financiera/Vicepresidencia ejecutiva	N/A	Digital		10%	0%	0%	15%	15%	0%	10%	0%	50%		
				[illegible]	Apoyo		Mensual	Contador General	18	Gerente administrativo financiero	Contabilidad	Mayores contables	Area financiera/Vicepresidencia ejecutiva	[illegible] SRI, Superintendencia de Compañías, Bancos	Digital		[illegible]	0%	5%	15%	15%	0%	10%	15%	84%		
				[illegible]	Apoyo		Semanal	Contador General	6	Gerente administrativo financiero	Contabilidad	Estados financieros	Area financiera/Vicepresidencia ejecutiva	N/A	Digital		15%	0%	0%	15%	15%	0%	10%	0%	50%	01/03/2019	01/03/2019
			Análisis financiero	[illegible]	Apoyo		Mensual	Contador General	2	Subgerencia comercial	Comercial	Información histórica de la compañía	Area financiera/Vicepresidencia ejecutiva	N/A	Digital		4%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	19%	01/03/2019	01/03/2019
				[illegible]	Apoyo		Mensual	Gerente financiero administrativo	4	Vicepresidencia Ejecutiva	Financiera	Estados financieros/Indicadores financieros	Vicepresidente ejecutivo/Junta general de [illegible]	N/A	Digital		4%	0%	5%	15%	15%	0%	0%	0%	39%	01/03/2019	[illegible]
				[illegible]	Apoyo		Semanal	Gerente financiero administrativo	6	Vicepresidencia Ejecutiva	Financiera	Variaciones mensuales	Vicepresidente ejecutivo/Junta general de [illegible]	N/A	Impreso-Digital		4%	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	34%	01/03/2019	[illegible]

IDENTIFICACION DEL PROCESO								[illegible]									EVALUACION DEL PROCESO									FECHAS RELACIONADAS	
Mac proceso bo	Proceso	Subproceso	Actividad	Tarea	Tipo de Proceso	Objetivo	Frecuencia de Ejecución	[illegible]	[illegible] (minutos)	[illegible] supervisión	[illegible] Ejecutores	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible] 10%	[illegible] 10%	[illegible] 5%	[illegible] 10%	[illegible] 10%	[illegible] 10%	[illegible] 10%	[illegible] 10%	[illegible]	Fecha Aprobación	Fecha Actualización
Procesos de Apoyo	Gestión de recursos financieros	Gestión de recursos financieros	Gestión de impuestos	Detallar todas los comprobantes de venta y retención emitidos y recibidos en el período	Apoyo	Organizar el buen funcionamiento de las actividades complementarias de la compañía, buscando siempre optimizar los recursos y generar mas crecimiento	Mensual	Contador General	4	Gerencia Financiera	Contabilidad	Comprobantes de venta y retención emitidos y recibidos en el período	Area financiera	N/A	Digital	Planificación de negocio	4%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	19%	01/03/2019	01/03/2019
				Depurar la base del puesto interior verificando si hay inconsistencias y que cuadre con los mayores contables			Mensual	Contador General	2	Gerencia Financiera	Contabilidad	Mayores contables	Area financiera	N/A	Digital		4%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	19%		
				Elaboración de los formularios de declaración, presentación y pago	Apoyo		Mensual	Contador General	1	Gerencia Financiera	Contabilidad	Balance de comprobación cuentas de impuestos	Area financiera	SRI	Impresa - Digital		4%	15%	5%	15%	0%	15%	10%	15%	79%	01/03/2019	01/03/2019
			Gestión presupuestaria	Elaboración del Presupuesto en base a información histórica y tendencia del caso	Apoyo		Anual	Gerente financiero administrativo	8	Vicepresidencia Ejecutiva	Financiera	Estados de resultados histórico	N/A	N/A	Digital		0%	0%	8%	15%	0%	0%	0%	8%	15%	01/03/2019	01/03/2019
				Presentación del presupuesto para aprobación	Apoyo		Anual	Gerente financiero administrativo	4	Vicepresidencia Ejecutiva	Financiera	Presupuesto preliminar	N/A	N/A	Digital		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	01/03/2019	01/03/2019
				Control de gastos e ingresos reales versus presupuesto analisis de variaciones	Apoyo		Mensual	Gerente financiero administrativo	4	Vicepresidencia Ejecutiva	Financiera	Estados de resultados del periodo	N/A	N/A	Digital		4%	0%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	34%	01/03/2019	01/03/2019

DEFINICIÓN DEL PROCESO								[illegible]																	FECHAS RELACIONADAS	
Macroproceso	Proceso	Subproceso	Actividad	Tarea	Tipo de Proceso	Objetivo	Frecuencia de Ejecución	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible] 10%	[illegible] 10%	[illegible] 5%	[illegible] 15%	[illegible] 10%	[illegible] 10%	[illegible] 10%	[illegible] 10%	[illegible]	Fecha Actualización	Fecha Actualización
Procesos de apoyo	Gestión de recursos humanos	Gestión de recursos humanos	Selección interna de personal	Análisis de las necesidades de ejercicio del nuevo colaborador, tareas, responsabilidades. En caso de reemplazos se omiten las actividades	Apoyo	Objetivo el buen funcionamiento de las actividades [illegible] de la empresa, que cuenten siempre con los recursos y generar mas crecimiento	Cuando se requiera	Gerencias de áreas	1	Vicepresidencia Ejecutiva	Todas	Detalle de actividades del futuro colaborador con tiempos estimados de ejecución	Todas	N/A	Digital	Plataforma de negocio	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	01/03/2019	01/03/2019
				Aprobación de la publicación de la vacante	Apoyo		Cuando se requiera	Vicepresidencia ejecutiva	0.5	N/A	Todas	Detalle de actividades del futuro colaborador con tiempos estimados de ejecución. Perfil académico y profesional requerido	Todas	N/A	Impreso - Digital		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	01/03/2019	01/03/2019
				[illegible] en medios de mayor cobertura	Apoyo		Cuando se requiera	Gerentes de área	0.5	N/A	Todas	Descripción del cargo con perfil	Todas	N/A	Impreso - Digital		0%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	15%	01/03/2019	01/03/2019
				Selección del perfil requerido entre los candidatos	Apoyo		Cuando se requiera	Gerencias de área	2	N/A	Todas	Descripción del cargo con perfil	Todas	N/A	Digital		0%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	15%	01/03/2019	01/03/2019
				Realizar entrevistas con los candidatos	Apoyo		Cuando se requiera	Gerencias de área	1	N/A	Todas	Hojas de vida	Todas	N/A	Digital		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	01/03/2019	01/03/2019
				[illegible] de la empresa anteriormente [illegible]	Apoyo		Cuando se requiera	Gerencias de área	1	N/A	Todas	Mejores entrevistas	Todas	N/A	Digital		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	01/03/2019	01/03/2019
				Visita domiciliaria																							
				Escoger el mas apto para el puesto por tener el nivel y conocimientos	Apoyo		Cuando se requiera	Vicepresidencia ejecutiva/ Gerencias de área	1	N/A	Todas	Pruebas solicitadas resumen de entrevista	Todas	N/A	Digital		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	15%	15%	01/03/2019	01/03/2019
				[illegible]	Apoyo		Cuando se requiera	Gerencias y Jefaturas de área	0.5	N/A	Todas	[illegible] de la persona	Todas	N/A	Digital		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	01/03/2019	01/03/2019
				Legalización del contrato e ingreso al HSS	Apoyo		Cuando se requiera	Proveedor de nómina externo	1	Gerente financiero administrativo	Proveedor de nómina externo	Contrato firmado	Todas	Ministerio de trabajo, EPS	Impreso - Digital		0%	0%	0%	15%	0%	15%	0%	0%	30%	01/03/2019	01/03/2019
			Gestión de nómina	[illegible] de novedades por descuentos, cambios de sueldo, ausencias, enfermedades, etc	Apoyo		Mensual	Contador General	1	Gerente financiero administrativo	Contabilidad	Reportes de descuentos, cambios de sueldos, etc	N/A	Arrendadora	Digital		4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	01/03/2019	01/03/2019
				Revisión y envío de las novedades de nómina al proveedor externo [illegible] para la elaboración	Apoyo		Mensual	Gerente financiero administrativo	0.5	[illegible] Ejecutiva	Contabilidad	Reporte de descuentos, cambios de sueldos, etc	N/A	N/A	Digital		4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	01/03/2019	01/03/2019
				Elaboración de la [illegible] mensual de pagos por [illegible] sociales en la [illegible] que [illegible]	Apoyo		Mensual	Proveedor de nómina externo	4	Gerente financiero administrativo	Proveedor de nómina externo	Reporte de novedades de nómina	N/A N/A	N/A	Digital		4%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	19%	01/03/2019	01/03/2019
				Revisión del medio de pagos	Apoyo		Mensual	Contador General	1	Gerente financiero administrativo	Financiera	Reporte de novedades de nómina	N/A	N/A	Digital		4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	01/03/2019	01/03/2019
				Cargue de transferencia bancaria	Apoyo		Mensual	Proveedor de nómina externo	1	[illegible] administrativo	Proveedor de nómina externo	Rol de pago aprobado	[illegible]	[illegible]	Digital		4%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	19%	01/03/2019	01/03/2019
				Aprobación de la carga	Apoyo		Mensual	Vicepresidente ejecutivo	0.25	N/A	Financiera	Rol de pago aprobado	Todas	N/A	Digital		4%	15%	0%	15%	0%	15%	0%	0%	49%	01/03/2019	01/03/2019
				Registro contable del pago y pago de nómina	Apoyo		Mensual	Contador General	0.5	Gerente financiero administrativo	Contabilidad	Rol de pago aprobado	N/A	N/A	Digital		4%	0%	0%	15%	0%	0%	10%	0%	29%	01/03/2019	01/03/2019
				Provisión de prestaciones sociales	Apoyo		Mensual	Contador General	1	Vicepresidente Ejecutivo	Contabilidad	Rol de pago aprobado	[illegible]	N/A	Digital		4%	0%	0%	15%	0%	0%	15%	0%	34%	01/03/2019	01/03/2019

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO								MARCO DE PROCESO									EVALUACIÓN DEL PROCESO									FECHAS RELACIONADAS	
Macroproceso	Proceso	Subproceso	Actividad	Tarea	Tipo de Proceso	Objetivo	Frecuencia de Ejecución	Niveles de Ejecución	Participación ejecutores (en horas)	Niveles de Supervisión	Áreas Ejecutoras	Entradas (insumos)	Clientes Internos	Clientes Externos	Medios de Entrega	Políticas	Tipo de Ejecución (10%)	Proceso Crítico (15%)	Indicador de Gestión (5%)	Dependencias tecnológicas (15%)	Implicaciones pérdida monetaria (10%)	Implicaciones legales (15%)	Afecta a la Continuidad (10%)	Tiene Operaciones Tercerizadas (10%)	Puntaje total	Fecha Aprobación	Fecha Actualización
																	10%	15%	5%	15%	10%	15%	10%	10%			
Procesos de apoyo	Gestión de recursos humanos	Gestión de recursos humanos	Gestión de personal	Recepción de la renuncia o notificación de despido del colaborador	Apoyo	Organizar el buen desempeño SST de los colaboradores, cumplir criterios de la compañía buscando el mejor aprovechamiento de los recursos y generar más crecimiento	Cuando se requiera	Gerencia de área	0.25	Vicepresidencia Ejecutiva	Financiera	Renuncia o notificación de despido	N/A	N/A	Impreso - Digital	Planificación de negocio	0%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	15%	01/03/201[illegible]	01/03/2019
				[redacted]	Apoyo		Cuando se requiera	Jefatura de área	0.5	[redacted]	Todas	[redacted]	N/A	N/A	Digital		0%	0%	0%	0%	75%	0%	0%	0%	15%	[redacted]	[redacted]
				Elaboración de la liquidación de haberes	Apoyo		Cuando se requiera	Proveedor de nómina externo	1	Gerencia Financiera	Financiera	Remitido o notificación de despido	N/A	N/A	Digital		0%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	15%	01/03/201[illegible]	01/03/2019
				[redacted]	Apoyo		Cuando se requiera	Contador General	0.5	Gerencia Financiera	Financiera	Liquidación de haberes	N/A	N/A	Digital		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	[redacted]	[redacted]
				[redacted]	Apoyo		Cuando se requiera	[redacted]	1	N/A	Financiera	[redacted]	N/A	N/A	Digital		0%	0%	0%	0%	0%	15%	10%	0%	25%	[redacted]	[redacted]
				[redacted]	Apoyo		Cuando se requiera	Proveedor de nómina externo	0.5	Gerencia Financiera	Financiera	Emisión de haberes brutos	N/A	N/A	Digital		0%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	15%	[redacted]	[redacted]
				[redacted]	Apoyo		Cuando se requiera	Proveedor de nómina externo	0.5	Gerencia Financiera	Financiera	liquidación de haberes brutos	N/A	N/A	Digital		0%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	15%	[redacted]	[redacted]
			Gestión de salud y seguridad operacional	[redacted]	Apoyo		Anual	Gerente financiero administrativo	4	Vicepresidencia Ejecutiva	Administrativo	Listado de [illegible]	Todos	N/A	Digital		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	01/03/201[illegible]	01/03/201[illegible]
				[redacted]	Apoyo		Anual	Gerente financiero administrativo	1	Vicepresidencia Ejecutiva	Administrativo	Reglamento aprobado	Todos	N/A	Impreso		0%	0%	0%	15%	0%	15%	0%	0%	30%	01/03/201[illegible]	01/03/201[illegible]
				Coordinar la programación anual para cumplir con las actividades del SSO, [illegible]	Apoyo		Anual	Asistente administrativo	1	Gerente financiero administrativo	Administrativo	Actas de reuniones del SSO, [illegible] del comité o [illegible]	Todos	Ministerio de trabajo, IESS	Impreso - Digital		0%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	15%	01/03/201[illegible]	01/03/201[illegible]
	Gestión administrativa	Gestión administrativa	Servicios generales	[redacted]	Apoyo		Cuando se requiera	Asistente administrativo	1	Gerencia financiera administrativa	Administrativo	Control de uso de las [illegible]	Todas	N/A	Digital	Planificación de negocio	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	01/03/201[illegible]	01/03/2019
				Seguimiento y trámite de obtención/renovación de permisos de funcionamiento con municipio del cantón	Apoyo		Cuando se requiera	Asistente administrativo	1	Gerencia financiera [illegible]	Administrativo	Permisos anteriores, documentos necesarios para la obtención [illegible]	Todas	AMT, Bomberos, Municipio	Digital		0%	15%	0%	15%	15%	0%	0%	0%	45%	01/03/201[illegible]	01/03/201[illegible]
				Fortalecer la comunicación entre las áreas [illegible]	Apoyo		Cuando se requiera	Gerente financiero administrativo	1	Vicepresidencia Ejecutiva	Administrativo	Reporte de equipo por mal funcionamiento [illegible]	Todas	N/A	Digital		0%	0%	0%	0%	0%	0%	15%	15%	30%	01/03/201[illegible]	01/03/2019
				Verificar el buen mantenimiento y uso de los recursos materiales de la empresa	Apoyo		Semanal	Asistente administrativo	1	Gerencia financiera administrativa	Administrativo	Reporte de inspección de puestos [illegible]	Todas	N/A	Digital		2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	01/03/201[illegible]	01/03/201[illegible]
				Difundir el reglamento interno de la empresa y realizar charlas de la [illegible]	Apoyo		Anual	Gerente financiero administrativo	2	Vicepresidencia Ejecutiva	Administrativo	Reglamento [illegible] aprobado	Todos	N/A	Impreso - Digital		0%	0%	0%	15%	0%	0%	0%	1%	15%	01/03/201[illegible]	01/03/201[illegible]

Anexo No. 4: Matrices de Riesgo Operativo Expertia Corporativa S.A.

PROCESOS DE NEGOCIO
GESTION COMERCIAL / CIERRE DE LA VENTA

Macroproceso "SO"	Proceso	Subproceso	Actividad	Tarea	No. Evento	Eventos de riesgo operativo	Descripción del evento de riesgo	Factores de riesgo operativo	Nivel de probabilidad	Probabilidad	Nivel de impacto 1 al 5	Nivel de riesgo	Medidas de mitigación	Fechas	Clasificación mitigación	% de mitigación	Probabilidad	Impacto	Riesgo residual
Procesos de negocio	Gestión comercial	Gestión comercial	Cierre de la venta	En clientes nuevos una vez confirmada la aceptación de las cotizaciones en modelos y precios, elaborar los contratos para firmas de las dos partes, o un adedum al contrato si es un cliente activo que contrata otro auto a su flota	CV-01	Prácticas con clientes, productos y negocios	El contrato puede tener errores en los campos mas susceptibles como: precio, vehículos contratados, duración, alcance, forma y tiempo de pago	Personas	Posible	3	4	12	Revisión del área legal externa previo a la firma del contrato por parte del cliente	01/05/2019	Reducir	90%	1	2	2
				Notariar el contrato una vez firmado	CV-02	Prácticas con clientes productos y negocios	Omitir esta actividad puede traer incumplimientos de contrato por las dos partes	Personas	Posible	3	2	6	Control interno de contratos firmados y notariados previo a enviar al archivo	01/05/2019	Reducir	95%	1	2	2
				Ingresar al sistema computarizado de Expertia el contrato detallando los vehículos a comprar, sus características, accesorios y canon mensual pactado	CV-03	Ejecución en los procesos de gestión	Ingreso erroneo de datos del contrato al sistema computarizado de la empresa en el canon pactado y caracteristicas que pueda ocasionar comprar el vehículo y	Personas	Posible	3	4	12	Previo a comprar el vehículo confirmar con el cliente y contrato. En el caso del canon previo a facturar confirmar con el contrato que deberá estar compartido con las áreas interesadas	01/05/2019	Reducir	90%	2	2	4

PROCESOS DE NEGOCIO
GESTIONOPERATIVA
COMPRA Y ENTREGA DE VEHICULOS (GESTION DE MANTENIMIENTO VEHICULAR

Niveles de impacto monetario
Total Promedio de compras de los últimos 3 años $ 187,847.38

5 Mayor	>20.01%	$	37,808.27
4 Importante	Del 15.01% al 20 %	$	28,210.80
3 Moderado	Del 10.01% al 15 %	$	18,913.53
2 Menor	Del 5.01% al 10%	$	9,416.18

Niveles de probabilidades
Total Promedio de compras de los últimos 3 años

5 Casi cierto	La expectativa de ocurrencia es de entadas las circunstancias.
4 Muy probable	El evento probablemente ocurrirá
3 Posible	Puede ocurrir eventualmente.
2 Improbable	El evento podría ocurrir algún momento, es considerado difícil que suceda

Procesos de Negocio	Gestión Operativa	Gestión Operativa	Compra y entrega de vehículos	Escoger la mejor opción en precios y financiamiento del vehículo objeto del contrato	CW-01	Fraude interno	Proveedores según preferencias o beneficios económicos personales así no es la mejor opción para la compañía	Personas	$ 10,755	Improbable	2	4	8	Adjuntar proformas por lo menos de 3 proveedores con los precios de venta	01/05/2019	Reducir	85%	1	2	2
				Generar una orden de compra para facturar el nuevo vehículo por parte del ejecutivo de operaciones. Se ingresa en el sistema computarizado y se coloca los datos del vehículo e tempral y concesionario elegido en la actividad entonar	CW-02	Ejecución en los procesos de gestión	Errores en la entrada de datos en la orden de compra que no van de acuerdo al contrato	Personas	$ 5,377	Raro	1	3	3	Revisión de la orden de compra por parte del área comercial previo a la compra para validar los datos ingresados	01/05/2019	Reducir	95%	1	1	1
				Recepción e ingreso de la factura de compra del vehículo en el sistema de computo interno y posteriormente a entrega e contabilidad	CW-03	Ejecución en los procesos de gestión	Errores en la entrada de datos	personas	$ -	Posible	3	1	3	Automatizar el ingreso de facturas al sistema computarizado de operaciones a través de lectores de datos para comprobantes electrónicos, con lo cual el error en la digitación sería mínimo	01/05/2019	Reducir	95%	1	1	1
				Solicitar el pago para matriculación previo a salir del concesionario	CW-04	Ejecución en los procesos de gestión	Error en el valor solicitado para pago de la matriculación	Personas	$ -	Improbable	2	1	2	Cuando se genere un pago en ventanilla banco al momento de recibir el depósito no lo aplica por no coincidir el valor a pagar lo cual es regresado a la oficina para corrección	01/05/2019	Reducir	98%	1	1	1
				Adicionar los accesorios contratados solicitando y escogiendo las mejores ofertas.	CW-05	Fraude interno	Accesorios con sobreprecio o colocar algunos que no han sido contratados por el cliente	Personas	$ 15,860	Posible	3	3	9	Control de costos comparando con el cotizador de canon y de cada factura de compra con el contrato para verificar si fue parte de este	01/05/2019	Reducir	95%	1	1	1
				Generar las ordenes de compra para facturar los accesorios	CW-06	Ejecución en los procesos de gestión	Errores en la entrada de datos en la orden de compra	Personas	$ 15,960	Posible	3	3	9	Revisión de la orden de compra por parte del área comercial previo a la compra para validar los datos ingresados	01/05/2019	Reducir	95%	1	1	1
				Ingresar las facturas de proveedores por los accesorios adquiridos en el sistema computarizado interno y subagarlas a contabilidad	CW-07	Ejecución en los procesos de gestión	Errores en la entrada de datos	Personas	$ -	Posible	3	1	3	Incluir en el sistema computarizado de operaciones a través de lectores de datos para	01/05/2019	Reducir	95%	1	1	1
				Con el auto listo conforme a lo solicitado por el cliente, realizar la entrega llenando una acta que debe ser firmada por el cliente y un representante de Expolia.	CW-08	Prácticas con clientes, productos y negocios	Se puede omitir la acta entrega del vehículo lo cual puede generar en malinterpretaciones por parte del cliente en relación al estado en que recibió el activo o no realizar las fotografías que sustentan el documento	Procesos	$ 1,500	Posible	3	1	3	Control en el sistema que suben las fotos sustento del acta entrega del vehículo y revisión por parte del supervisor constante	01/05/2019	Reducir	90%	1	1	1
				Ingresar el acta escaneada al sistema computarizado de la empresa para notificar a las áreas interesadas	CW-09	Ejecución en los procesos de gestión	No reportar el acta de entrega recepción, lo cual genera la no facturación de la unidad oportunamente y evidenciaría desorganización interna	Procesos	$ 2,150	Posible	3	2	6	Implementar indicadores de gestión al personal de operaciones que mide la efectividad de esta actividad y su cumplimiento se ve relacionado al bono variable. Automatizar en el sistema computarizado la subida automática del acta y fotos a través del celular	01/05/2019	Reducir	90%	2	1	2

Macroproceso	Proceso	Subproceso	Actividad	Tema	No. Evento	Evento de riesgo operativo	Descripción del evento de riesgo	Factores de riesgo operativo	Impacto Monetario	Nivel de probabilidad	Probabilidad	Nivel de Impacto 1 al 5	Nivel de riesgo	Medidas de mitigación	Fecha	Clasificación mitigación	% de mitigación	Probabilidad	Impacto	Riesgo residual
Procesos de Negocio	Gestión Operativa	Gestión Operativa	Gestión de mantenimiento vehicular	Monitrear el kilometraje de los vehículos en tanling	MV-01	Prácticas con clientes productos y negocios	Problemas en el sistema de rastreo satelital con el conteo del kilometraje de cada vehículo que ocasione pérdida de imagen en algún vehículo por falta de mantenimiento ocasiona problemas al cliente	Tecnología	$ -	Posible	3	2	6	Solicitar al proveedor un sistema backup en caso de presentar un daño a largo plazo a su sistema de conteo de kilometros	01/05/2019	Reducir	90%	2	2	4
				Generar la orden compra según el proveedor escogido de acuerdo al tipo de mantenimiento, marcas y costo	MV-02	Ejecución en los procesos de gestión	Errónea entrada de datos en la orden de compra	Personas	$ 37,856	Posible	3	[redacted]	15	Indicadores de gestión por errores en la entrada de datos que mida la efectividad del ejecutivo de operaciones cada mes	01/05/2019	Reducir	80%	2	3	6
				Revisar las rutinas a realizar en el vehículo y los costos relacionados	MV-03	Ejecución en los procesos de gestión	Omisión de alguna rutina o revisión que pueda ocasionar daños permanentes al vehículo	Personas	$ 35,000	Improbable	2	4	8	Automatización del control de kilometraje que incluya las actividades a realizar en cada mantenimiento, revisiones muestreales por parte de la planta y gerencia de operaciones	01/05/2019	Reducir	90%	2	2	4
				Recibir la factura por el servicio del proveedor y entregarla a cada ejecutivo de operaciones, según las flotas asignadas	MV-04	Ejecución en los procesos de gestión	Pérdida de la factura y por ende no se procesar para el pago	Personas	$ 3,125	Improbable	2	1	2	Llevar un control de facturas recibidas y entregadas a cada ejecutivo de operaciones	01/05/2019	Reducir	99%	1	1	1
				Revisar las facturas, repuestos, mano de obra, costos que vayan de acuerdo a las ordenes de compra aprobadas e ingresarlas al sistema de computo interno	MV-05	Fraude interno	Usar la orden de compra aprobada para vehículos propios y no de la empresa; autorizar repuestos o mano de obra no necesaria para el mantenimiento requerido	Personas	$ 2,500	Posible	3	1	3	Alianzas con los proveedores para que informe si los empleados de Empresa hacen mal uso de los mantenimientos acordados usándolos para vehículos propios	01/05/2019	Reducir	95%	2	1	2
				Aprobar todas la facturas del mes relacionadas a operatividad de los vehículos	MV-06	Ejecución en los procesos de gestión	Aprobar facturas sin orden de compra	Personas	$ -	Improbable	2	1	2	Mayor control de las facturas con montos mayores a 1,000	01/05/2019	Reducir	89%	1	1	1
				Entregar las facturas a contabilidad que ya fueron revisadas en el punto anterior	MV-07	Ejecución en los procesos de gestión	No entregar a contabilidad alguna factura programada para el pago	Personas	$ 600	Improbable	2	1	2	Control de entregas a contabilidad por medio un listado de facturas	01/06/2019	Reducir	95%	1	1	1

Anexo No. 5: Matriz de riesgo legal Expertia Corporativa S.A.

MATRIZ DE RIESGO LEGAL

Niveles de impacto monetario

Total Promedio de ventas de los últimos 3 años	$	330,390.82
5 >20,01%	$	66,111.20
4 Del 15.01% al 20%	$	49,581.86
3 Del 10.01% al 15%	$	33,072.12
2 Del 5.01% al 10%	$	16,552.58

Niveles de probabilidades

Total Promedio de compras de los últimos 3 años

5 Casi cierta	La expectativa de ocurrencia se da en todas las circunstancias.
4 Muyprobable	El evento probablemente ocurrirá
3 Posible	Puede ocurrir eventualmente.
2 Improbable	El evento podría ocurrir algún momento, se considera difícil que suced

Normativa	Artículo / Párrafo	Resumen del artículo	No. Evento	Descripción del evento de riesgo	Aplicación de la normativa	Nivel de probabilidad	Probabilidad	Nivel de impacto 1 al 5	Nivel de riesgo	Medidas de mitigación	Fechas	Clasificación mitigación	% de mitigación	Probabilidad	Impacto	Riesgo residual
Constitución de la República del Ecuador	66	El estado reconoce y garantiza el derecho de acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características	RL-01	Falta de garantías del estado para acceder a servicios de calidad en el sector público y privado, lo que puede generar desconfianza en los clientes para no contratar al no sentir respaldo del gobierno en caso de incumplimiento	Nacional	Raro	1	3	3	Ofrecer alternativas al cliente de mediación privada en caso de discordias en el servicio recibido y el contrato firmado	01/07/2019	Reducir	80%	1	3	3
Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)	10	Son deducibles de impuesto a la renta todos los costos y gastos necesarios para generar ingreso, que se encuentro debidamente sustentados en comprobantes de venta que cumplan los requisitos, exigidos en el reglamento	RL-02	El renting puede no ser considerado como gasto deducible de impuesto a la renta	Nacional	Raro	1	[illegible]	4	Buscar figuras legales, alternativas para facturar el cliente de modo que pueda sustentar su gasto ante el fisco sin afectar la actividad de la compañía	01/07/2019	Reducir	80%	1	4	4
Reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (RLORTI)	28	Los costos o gastos por servicios prestados por terceros contratados para obtener, mantener y mejorar los ingresos gravados, tales como: honorarios, comisiones, comunicaciones, energía eléctrica, agua, aseo, vigilancia y arrendamiento; son considerados como gastos deducibles	RL-03	El renting puede no ser considerado como gasto deducible de impuesto a la renta	Nacional	Raro	1	4	4	Buscar figuras legales alternativas para facturar al cliente de modo que pueda sustentar su gasto ante el fisco sin afectar la actividad de la compañía	01/07/2019	Reducir	80%	1	4	4
Reglamento para el funcionamiento de las compañías de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos en el Ecuador	7	Vehículos autorizados para ser entregados bajo la figura de renting	RL-04	Cambio en la normativa por suspención del permiso a vehículos que ya estén en circulación	Nacional	Posible	3	2	6	Solicitar una prorroga hasta la finalización del contrato, o solicitar que el cambio no sea retroactivo y se emita una autorización por escrito para circular	01/07/2019	Reducir	98%	3	2	2
Norma Internacional de Información Financiera No.16	9-11	El arrendatario reconocerá en sus activos el derecho de uso de los bienes contratados en arrendamiento con plazos mayores a un año y a su vez el pasivo por el total del contrato Unido a valor presente	RL-05	El cliente al incrementar sus activos pagará mayores impuestos municipales y anticipo de impuesto a la renta, Y el haber el pasivo generada el inicio del contrato no se toma todo el valor del contrato al gasto	Internacional	Casi cierta	[redacted]	3	15	Facturación del canon de arrendamiento en forma descendente según la necesidad del cliente sin cambiar el valor total del contrato	01/07/2019	Reducir	85%	3	2	6

Anexo No. 6: Actividades con riesgo operativo y su forma de mitigación

Macroprocesos	Procesos	Subprocesos	Actividades	Tareas	Medidas de mitigación
Procesos de Negocio	Gestión comercial	Gestión comercial	Cierre de la venta	Se [illegible] la aceptación de las cotizaciones en modelos y precios, elaborar los contratos para firmas de las dos partes, o un adendum al contrato de un cliente activo que adquiere otro auto a su flota	Revisión del área legal cuenta previa a la firma del contrato por parte del cliente
				Notarse el contrato una vez firmado	Continuamente documentos formales y notariales previo a entrar al sistema
				Ingresar al sistema computarizado de Expertis el contrato detallando los vehículos a comprar, sus características, accesorios y canon mensual pactado	Previo a comprar el vehículo confirmar con el cliente y contrato. En el caso del compromiso facturar cuyo por con el contrato que debería estar compartido con las áreas interesadas
			Compra y entrega de vehículos	Escoger la mejor opción en precios y financiamiento del vehículo objeto del contrato	Adquirir por lo menos de 3 proveedores en cotizar los precios de venta
				Generar una orden de compra para facturar el nuevo vehículo por parte del ejecutivo de operaciones. Se ingresa en el sistema computarizado y se enlaza los datos del vehículo a comprar [illegible] la actividad interna	Revisión de la orden de compra por parte del área comercial previo a la compra para validar los datos necesarios
				Recepción e ingreso de la factura de compra del vehículo en el sistema de compras interno y posterior carga a contabilidad	Automatizar el ingreso de facturas al sistema computarizado de operaciones a través de lectores de datos para comprobantes electrónicos, con lo cual el error en la digitación sea mínimo
				Solicitar el pago para matriculación previo a salir del concesionario	Pagar las matrículas en línea vía web, por valores valores y propietarios antes de efectuar el pago, el Matrix por variables puede generar errores en la placa/vin por parte del agente o quien genere la matrícula con la empresa
				Adicionar los accesorios solicitados y escoger las mejores ofertas	Control de costos comparando con el operador de cases y lo establecido en compra con el cliente para verificar si fue parte de pago
				Generar las órdenes de compra para facturar los accesorios	Revisión de la orden de compra por parte del área comercial previo a la compra para validar los datos necesarios
				Ingresar las facturas de proveedores por los accesorios adquiridos en el sistema computarizado interno y entregarlos a contabilidad	Automatizar el ingreso de facturas al sistema computarizado de operaciones a través de lectores de datos para comprobantes electrónicos, con lo cual el error en la digitación sea mínimo
				Con el auto listo confirmar a lo entregado por el cliente, realizar la entrega llenando una acta que debe ser firmada por el cliente y un representante de Expertis	Control en el sistema que subir las fotos tanto del acta entregada del vehículo y revisión por parte del supervisor inmediato
				Ingresar el acta entregada al sistema computarizado de la empresa, para notificar a las áreas correspondientes	Implementar indicadores de gestión al personal de operaciones que mida la efectividad de su actividad y su cumplimiento se vea reflejado al bono variable. Automatizar en el sistema computarizado la subida automática del acta y fotos a través del celular
			Gestión de mantenimiento vehicular	Monitorear el kilometraje de los vehículos en tiempo	Solicitar al proveedor un sistema backup en caso de presentar un daño a largo plazo o un sistema de control de kilómetros
				Generar la orden de compra según el proveedor escogido de acuerdo al tipo de mantenimiento, marca y costo	Indicadores de gestión por correo en la entrada de datos que mida la efectividad del ejecutivo de operaciones cada mes.
				Revisar las rutinas a realizar en el vehículo y los costos relacionados	Automatización del control de kilometraje que incluya las actividades a realizar en cada mantenimiento, revisiones mensuales por parte de los [illegible] y gerencia de operaciones
				Recibir la factura por el servicio del proveedor y entregarla a cada ejecutivo de operaciones, según las flotas asignadas	Llevar un control de facturas recibidas y entregadas a cada ejecutivo de operaciones
				Revisar las facturas repuestos, mano de obra, costos, que vayan de acuerdo a las ordenes de compra emitidas e ingresarlas al sistema de computo interno	Atenuar con los proveedores para que informen a los empleados de Expertis hacer un uso de los mantenimientos realizados a unidades por parentes vehículos no autorizados
				Aprobar todas las facturas del mes relacionadas a operatividad de los vehículos	Mayor control de las facturas con montos mayores a 1,000
				Entregar las facturas a contabilidad que ya fueron revisadas en el punto anterior	Control de entrega a contabilidad por medio un listado de facturas
Procesos de apoyo	Gestión de recursos financieros	Gestión de recursos financieros	Gestión contable	Ingreso y generación de todos los comprobantes de venta, diarios. Registro de todos activos, pasivos del periodo de acuerdo a las normativas contables y tributarias vigentes	Adquirir un nuevo servidor o ampliar la memoria RAM para que agilite el proceso. Respaldar la información a fondos varios días
					Revisar continuamente las transacciones mensuales. Automatizar la actualización de datos tributarios de proveedores a través de un sistema computarizado para el efecto
				Procesamiento y revisión de la información generada	Analizar la probabilidad de cambio o mejora del sistema contable con los recursos económicos disponibles. Revisar al mínimo las transacciones más significativas del día para validar su correcto procesamiento
					Establecer indicadores de cumplimiento que eleven mayor efectividad de los flujos existentes a cargo de la actividad
				Generación de estados financieros	Revisión permanente y mensual de las cuentas del balance contra realidad de la empresa. Validación de saldos en forma sobre la razonabilidad de los balances
				Control y conciliación de cuentas del balance no presentan inconsistencias	Auditoría externa mensual
			Gestión de impuestos	Detallar todos los comprobantes de venta, retención emitidos y recibidos en el periodo	Validación de los valores a declarar con el estado de conciliación (anexo del mes)
				Depurar la base del pago a cuentas, verificando si hay inconsistencias y que cuadre con las cuentas contables	Reconfirmar valores a declarar en los balances y detalle de facturación electrónica del SRI
				Elaboración de los formularios de declaración, presentación y pago	Revisión por parte de la jefatura financiera de los formularios previo al envío
					Control de débitos en los estados de cuenta para validar que se esté pagando correctamente en las fechas que corresponde

Anexo No. 7: Brecha de liquidez Expertia Corporativa S.A.

EXPERTIA CORPORATIVA S.A.
BRECHA DE LIQUIDEZ
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016
En U.S. Dólares

Concepto	Saldo a la fecha	<= 1	> 1 y < =2 meses	> 2 y < =3 meses	> 3 y <=6 meses	> 6 y < =12 meses	12 meses
POSICIONES ACTIVAS							
CAJA Y FONDOS ROTATIVOS	1,400.00	1,400.00					
BANCOS	253,834.19	253,634.19					
INVERSIONES	687,319.69	687,319.69					
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	955,878.25	660,077.13	153,396.01	130,906.36	11.63	6,709.91	4,575.21
CUENTAS POR COBRAR PERSONAL	4,362.00	1,407.28	738.68	738.68	738.68	738.68	
CUENTAS POR COBRAR PROVEEDORES	3,675.30	1,650.74	373.95	373.95	373.95	747.90	154.82
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	139,787.45	27,889.21	23,089.07	22,202.29	22,202.29	44,404.58	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	618,158.40						618,156.40
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	10,013,636.89						10,013,636.89
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	4,922.00						4,922.00
TOTAL POSICIONES ACTIVAS	**12,662,672.17**	**1,613,376.24**	**177,697.71**	**154,223.26**	**23,326.66**	**52,601.07**	**10,641,446.32**
POSICIONES PASIVAS							
LOCALES	522,866.01	522,866.01					
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	2,488,898.39	285,432.48	245,797.35	227,091.55	684,194.98	1,046,382.03	
RETENCION EN LA FUENTE DE IMPUESTO A LA RENTA	27,199.26	27,199.26					
CON EL IESS	20,952.13	20,952.13					
POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	120,040.51				57,264.04	12,364.60	50,411.87
ANTICIPOS DE CLIENTES	13,402.10	13,402.10					
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	5,511,796.15						5,511,796.15
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	85,134.74						85,134.74
TOTAL POSICIONES PASIVAS	**6,790,289.29**	**869,851.98**	**245,797.35**	**227,091.55**	**741,459.02**	**1,058,746.63**	**5,647,342.76**
Patrimonio							
CAPITAL	2,000,000.00						2,000,000.00
RESERVAS	287,555.20						287,555.20
RESULTADOS ACUMULADOS	1,367,453.90						1,367,453.90
GANANCIA NETA DEL PERIODO	217,273.78						217,273.78
TOTAL POSICIONES DEL PATRIMONIO	**3,872,282.88**						**3,872,282.88**
TOTAL POSICIONES DEL PASIVO Y PATRIMONIO	**12,662,672.17**						**9,519,625.64**
BRECHA DE LIQUIDEZ		**743,525.26**	**-68,199.64**	**-72,868.27**	**-718,132.47**	**-1,006,145.56**	**4,994,102.56**
BRECHA ACUMULADA DE LIQUIDEZ		**743,525.26**	**675,325.62**	**602,468.35**	**-115,674.12**	**-1,121,819.68**	**3,872,282.88**
% COBERTURA DE PASIVOS		**85.48%**	**-27.75%**	**-32.09%**	**-96.85%**	**-95.03%**	**88.43%**
% COBERTURA DE PASIVOS ACUMULADA		**85.48%**	**274.75%**	**265.29%**	**-15.60%**	**-105.95%**	**68.57%**

Anexo No. 8: Análisis vinculación clientes Expertia Corporativa S.A.

ANALISIS VINCULACIÓN DE CLIENTES Y/O SOLICITUD DE CUPO
1. INFORMACIÓN DEL CLIENTE

1.1 Información General

Cliente: COMPANIA XYZ
Ruc / ID: 17902472.....
Sector: COMERCIAL
Actividad: COMPRA Y VENTA DE ARTICULOS FOTOGRAFICOS Y SERVICIO DE REVELADO

1.2 Compañías relacionadas

Razón Social	Ruc	Actividad económica	Fecha inicio actividades
COMPANIA ABC	17923992.....	Actividades de estructuración y ejecución de [illegible] de inversión	23/02/2011
COMPANIA ABCD	17929928.....	Explotación mixta de cultivos y animales sin especialización en	25/05/2005
COMPAÑIA ABCDE	17927730.....	Comercialización de productos agrícolas y ganaderos	10/04/2001

1.3 Descripción de la información Básica del Cliente (Gobierno Corporativo, Mercados/Participación, Productos, Clientes, Proveedores...)

La compañía XYZ fue constituida en 1975 su actividad básica es la importación, distribución, comercialización, mantenimiento y reparación de equipos electrónicos, así como toda clase de equipos, suministros de fotografía y foto acabado. A pesar del desarrollo de la tecnología y la tendencia de no imprimir fotos la compañía ha logrado mantenerse en el mercado y con una pequeña disminución en ventas en al año 2018 con relación al 2017 siendo del 1.57%. Es una empresa familiar cuyos socios son hermanos y poseen una participación del 50% cada uno del capital social. Posee alrededor de 23 puntos de venta a nivel nacional con 179 empleados bajo nómina.

1.4 Solicitud de Cupo

Monto: $ 30,237.00
Fecha: 01/05/2019
Comentario / Destino del cupo: EL ARRIENDO ES BAJO LA MODALIDAD RENTBACK ESTA COMPUESTO POR 1 VEHÍCULO CHEVROLET D-MAX CRDI 3.0 CD 4X4 TM DIESEL 16,000KMS ANUALES A 36 MESES, CON UN CANON DE $960,00 PARA USO DEL GERENTE

ESTUDIO RELACIONADO C's DE CREDITO
2. CARÁCTER

2.1 Referencias comerciales con los proveedores

N.	Institución	Fecha inicio relación comercial	Calificación cualitativa	Calificación interna analista de riesgos
1	[illegible] de im[illegible]	01/08/1990	Referencia positiva cumplimiento en	6.25%
2	Proveedor de papel fotográfico	25/06/1982	Referencia positiva cumplimiento en	
3	Proveedor de cámaras fotográficas	30/04/2019	Referencia positiva cumplimiento en	

2.2 Reportes del buró de crédito

N.	Institución	Aspectos relevantes	Calificación cualitativa	
1	Equifax (Institución que facilita la información)	No tiene información de atrasos en pagos, [illegible]	Referencia positiva	6.25%

2.3 Información referente a demandas judiciales

N.	Demandante	Fecha consulta	Causas juicio	Fuentes	
1	No mantiene demandas judiciales abiertas	15/05/2019	N/A	http://consultas.funcionjudic	6.25%
2					

2.4 Historial crediticio con Entidades Financieras

N.	Institución	Cuenta por pagar	Comentarios asesor comercial	
1	N/A	N/A	No tiene créditos con instituciones financieras en los últimos 10 años	6.25%

3. CAPACIDAD DE PAGO / CAPITAL

3.1 Análisis Financiero

AÑO	ACTIVOS CORRIENTES	ACTIVOS TOTALES	PASIVOS CORRIENTES	PASIVOS TOTALES	PATRIMONIO	UTILIDAD NETA	UTILIDAD OPERACIONAL	EGRESOS	INVENTARIOS
31/12/2017	$ 9,972,477	$ 11,820,754	$ 699,320	$ 1,679,087	$ 10,141,667	$ 477,685	$ 37,509	$ 6,014,444	$ 1,448,934
31/12/2018	$ 10,039,766	$ 11,838,787	$ 560,383	$ 1,423,956	$ 10,414,831	$ 373,506	$ 47,329	$ 6,198,980	$ 1,362,474

Indicadores Financieros

LINEA	INDICADOR	RESULTADOS 2017	RESULTADOS 2018	COMENTARIOS	
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	14.26	17.92	Promedio de este indicador en los últimos dos años es de 16.09, lo cual acogiendonos a los umbrales del modelo Experto para las compañías del sector 6 (comercio al por mayor y menor) es una calificación A1, la empresa cuenta con una holgada solvencia para cubrir sus pasivos a	3.13%
Razón de Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente	12.19	15.48	Promedio de este indicador en los últimos dos años es de 13.84, lo cual acogiendonos a los umbrales del modelo Experto para las compañías del sector 6 (comercio al por mayor y menor) es una calificación A1, la empresa cuenta con una holgada solvencia sin incluir sus inventarios	3.13%
Endeudamiento del activo	Pasivo total / Activo total	0.14	0.12	Promedio de este indicador en los últimos dos años es de 0.13, lo cual acogiendonos a los umbrales del modelo Experto para las compañías del sector 6 (comercio al por mayor y menor)	2.88%
Endeudamiento a corto plazo	Pasivo Corriente/Pasivo total	0.42	0.39	Promedio de este indicador en los últimos dos años es de 0.41, lo cual acogiendonos a los umbrales del modelo Experto para las compañías del sector 6 (comercio al por mayor y menor)	1.91%
Endeudamiento patrimonial	Pasivo total / Patrimonio	0.17	0.14	Promedio de este indicador en los últimos dos años es de 0.15, lo cual acogiendonos a los umbrales del modelo Experto para las compañías del sector 6 (comercio al por mayor y menor)	3.13%
Rentabilidad del activo	Utilidad neta / Activos	0.04	0.03	Promedio de este indicador en los últimos dos años es de 0.04, lo cual acogiendonos a los umbrales del modelo Experto para las compañías del sector 6 (comercio al por mayor y menor)	1.35%
Rendimiento del patrimonio	Utilidad Neta/Patrimonio	0.05	0.04	Promedio de este indicador en los últimos dos años es de 0.04, lo cual acogiendonos a los umbrales del modelo Experto para las compañías del sector 6 (comercio al por mayor y menor)	0.83%
Margen neto	Utilidad Neta/Ventas	0.07	0.07	Promedio de este indicador en los últimos dos años es de 0.07, lo cual acogiendonos a los umbrales del modelo Experto para las compañías del sector6 (comercio al por mayor y menor)	2.44%

4. CONDICIONES

4.1 Leyes o reglamentos que afecten al sector

El gobierno ecuatoriano en los últimos años no ha establecido restricciones en las importaciones de los productos que vende la empresa, puede existir afectación en el precio de venta si hay incremento del IVA sin embargo si esto ocurre todos los productos o servicios que graban este impuesto se veran	12.50%

4.2 Crecimiento económico del sector

productos relacionados que se ofrece como son las cámaras fotograficas, autoretratos, etc; sin embargo, muestra un comportamiento estable en ventas en los últimos años	9.69%

5. COBERTURA

5.1 Garantías

Tipo (hipoteca,prenda, fideicomisos...)	Monto	Descripción	Cobertura (abierta o cerrada)	Detalle de las empresas cuyos riesgos deberán ser cubiertos por las garantías (incluir fideicomisos)			25%
				1.	4.	7.	
				2.	5.	8.	
				3.	6.	9.	

5.2 Codeudores y Garantes

Relación:	GARANTE	GARANTE	GARANTE
Nombre:			
Ruc / ID:			
Actividad:			
Observaciones:			

Relación:	GARANTE	GARANTE	GARANTE
Nombre:			
Ruc / ID:			
Actividad:			
Observaciones:			

5.3 Excepciones (conocidas al momento)

Excepciones (conocidas al momento)	Fecha de regularización
Por el monto del contrato no se necesitan bienes de garantía, según política de gerencia general	

5.4 Aceptaciones (conocidas al momento)

CALIFICACIÓN FINAL 99.97%

6. RECOMENDACIONES POR PARTE DEL ANALISTA DE RIESGO

La calificación final del 91% es muy buena y se recomienda firmar el contrato e iniciar con la compra del vehículo.

Anexo No. 9: Estado de Flujo de Efectivo Expertia Corporativa S.A.

EXPERTIA CORPORATIVA S.A.
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
(Expresado en U.S. Dólares)

FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:			
Recibido de clientes		5,969,395.00	
Pagado a proveedores	-	2,796,114.00	
Pagado a empleados	-	124,056.00	
Intereses ganados		-	
Intereses pagados	-	508,963.00	
Impuesto a la renta	-	43,080.00	
Efectivo neto proveniente de actividades operativas			2,497,182.00
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSION:			
Compra de Instrumentos financieros (inversiones)		-	
Compra de Propiedad planta y equipos	-	5,323,678.00	
Compra de Intangibles	-	7,496.00	
Compra de Propiedades de inversión		-	
Compra de Activos por exploración y evaluación		-	
Compra Activos biológicos		-	
Compra de Inversiones en subsidiarias/asociadas/negocios conjuntos		-	
Cuentas y documentos por cobrar no corrientes		-	
Indemnización reciba por seguros (vehículos siniestrados)		15,004.00	
Producto de la venta de intangibles		-	
Producto de la venta de inversiones temporales		-	
Efectivo neto usado en actividades de inversión			- 5,316,170.00
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:			
Obligaciones bancarias		486,523.00	
Obligaciones bancarias no corriente		2,700,277.00	
Préstamos por pagar relacionados		-	
Préstamos por pagar relacionados no corriente		-	
Cuentas y documentos por pagar no corriente		-	
Aportes para futuras capitalizaciones		-	
Capital pagado		-	
Dividendos pagados	-	300,000.00	
Efectivo neto usado en actividades de financiamiento			2,886,800.00
Aumento (disminución) neto en efectivo y sus equivalentes			67,812.00
Efectivo y sus equivalentes de efectivo al inicio de año			854,542.00
Efectivo y sus equivalentes al final del año			**922,354.00**

Anexo No. 10: Conciliación de las actividades de Operación Expertia Corporativa

EXPERTIA CORPORATIVA S.A.
CONCILIACION DE LA UTILIDAD (PERDIDA) NETA CON EL EFECTIVO
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
(Expresado en U.S. Dólares)

FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:

Utilidad (pérdida) neta		**240,868.00**	
Ajustes por:			
Depreciación de propiedades, planta y equipo		1,446,549.00	
Provisión para cuentas incobrables		-	
Provisión para jubilación patronal		14,478.00	
Provisión para desahucio		6,824.00	
Provisión pora deterioro de inventarios		-	
Costo de ventas vehiculos vendidos		1,007,965.00	
(Ganancia) pérdida en venta de activos fijos		-	
(Ganancia) pérdida en baja de activos fijos		-	
(Ganancia) pérdida en venta de inversiones temporales		-	
(Ganancia) pérdida en valoración de instrumentos financieros		7,592.00	
Otros ajustes (Provisión de intereses)			
Participación trabajadores		57,264.00	
Impuesto a la renta		83,628.00	
Efectivo proveniente de actividades operativas antes de cambios en el capital de trabajo:			
(Aumento) disminución en cuentas por cobrar	-	40,544.00	
(Aumento) disminución en otras cuentas por cobrar	-	342,782.00	
(Aumento) disminución en anticipo a proveedores	-	2,604.00	
(Aumento) disminución en inventarios		-	
(Aumento) disminución en gastos anticipados (prepagados)	-	17,928.00	
(Aumento) disminución en otros activos		-	
Aumento (disminución) en cuentas por pagar comerciales		195,548.00	
Aumento (disminución) en otras cuentas por pagar		-	
Aumento (disminución) en anticipos de clientes		13,402.00	
Aumento (disminución) en gastos acumulados trabajadores	-	376.00	
Aumento (disminución) en gastos acumulados fisco	-	5,942.00	
Aumento (disminución) jubilación patronal		-	
Aumento (disminución) desahucio	-	2,437.00	
Aumento (disminución) 15% participación trabajadores	-	121,243.00	
Aumento (disminución) impuesto a la renta	-	43,080.00	
Efectivo neto proveniente de actividades operativas			**2,497,182.00**

Anexo No. 11: Flujo de Caja Expertia Corporativa S.A.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO AÑO 2019
EXPERTIA CORPORATIVA S.A.

	2019											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO INICIAL	822,764	868,946	819,376	842,708	880,343	995,936	1,023,857	1,209,705	1,195,741	1,311,843	1,295,131	1,295,670
INGRESOS OPERACIONALES												
ARRIENDO OPERATIVO	428,245	425,762	423,128	413,113	402,590	383,271	365,324	365,324	364,051	356,485	355,562	355,562
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	12,968	12,968	12,968	12,968	12,968	12,968	12,968	12,968	12,968	12,968	12,866	12,968
VENTA DE VEHICULOS	28,926	27,898	46,862	130,330	135,099	186,773	167,969	0	122,024	0	12,492	0
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	**470,137**	**466,628**	**482,958**	**556,409**	**550,655**	**583,010**	**546,259**	**378,290**	**499,041**	**369,451**	**381,020**	**368,528**
EGRESOS OPERACIONALES												
GASTOS DE OPERACIÓN	126,870	126,134	125,354	122,387	119,269	113,546	108,229	108,229	107,852	105,610	105,337	105,337
GASTOS DE PERSONAL	76,517	77,552	91,498	79,270	86,005	95,119	79,061	85,897	89,240	79,023	79,055	141,998
GASTOS DE ADMINISTRACION	30,920	30,920	30,920	30,920	30,920	30,920	30,920	30,920	30,920	30,920	30,920	30,920
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	**234,307**	**234,606**	**247,772**	**232,577**	**236,194**	**239,586**	**218,211**	**225,047**	**228,012**	**215,553**	**215,312**	**278,255**
FLUJO NETO OPERACIONAL	**235,830**	**232,019**	**235,184**	**323,832**	**314,460**	**343,425**	**328,048**	**153,243**	**271,029**	**153,897**	**165,708**	**90,273**
INGRESOS NO OPERACIONALES												
IVA COBRADO POR BIENES Y SERVICIOS	44,577	44,228	46,023	54,076	53,581	57,307	53,553	35,413	48,469	34,564	35,825	34,478
REEMBOLSOS Y SERVICIOS DE ADMINISTRACION CLIENTE	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	**47,577**	**47,228**	**49,023**	**57,076**	**56,581**	**60,307**	**56,553**	**38,413**	**51,469**	**37,564**	**38,825**	**37,478**
EGRESOS NO OPERACIONALES												
PAGO FINANCIAMIENTOS	**336,816**	**328,816**	**260,876**	**288,009**	**266,449**	**226,810**	**198,754**	**205,620**	**206,398**	**207,173**	**204,994**	**228,241**
FINANCIAMIENTO INSTITUCIONES FINANCIERAS	335,120	327,121	259,181	284,314	253,754	224,115	197,059	203,925	204,701	205,478	203,299	226,546
GASTOS BANCARIOS	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695
PROVISION PAGO DIVIDENDOS	-	-	-	-	-	**150,000**	-	-	-	-	-	**150,000**
INTERESES PRESTAMO EXTERIOR ACCIONISTAS						150,000						150,000
PAGO IMPUESTOS Y OTRAS OBLIGACIONES	-	-	-	57,264	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	**336,816**	**328,816**	**260,876**	**343,273**	**266,449**	**376,810**	**198,754**	**205,620**	**206,396**	**207,173**	**204,994**	**378,241**
FLUJO NETO NO OPERACIONAL	**(289,238)**	**(281,588)**	**(211,853)**	**(286,197)**	**(198,868)**	**(316,503)**	**(142,201)**	**(167,207)**	**(154,927)**	**(169,609)**	**(166,169)**	**(340,765)**
FLUJO NETO MENSUAL	**868,946**	**819,376**	**842,708**	**880,343**	**995,936**	**1,023,857**	**1,209,705**	**1,195,741**	**1,311,843**	**1,295,131**	**1,295,670**	**1,045,177**

Anexo No.12: Umbrales para indicadores financieros modelo Experto.

Autor: Superintendencia de Bancos

			Sector																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Liquidez corriente	A1	Max	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf
		Min	1,501	1,501	1.501	1,501	1,501	1,501	1,501	1,501	1,501	1,501	1,501	1,501	1,501	1.501	1,501	1,501	1,501
	A2	Max	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
		Min	0,9186	0,7680	1.1572	0,8208	1.1048	1.1832	1.0268	1.1069	1.1147	0,7388	1.0064	1.0728	0,7765	1.0469	0,7786	1.2171	1.1671
	A3	Max	0,9185	0,7679	1.1571	0,8207	1.1047	1.1831	1.0267	1.1068	1.1146	0,7387	1.0063	1.0727	0,7764	1.0468	0,7785	1.217	1.167
		Min	0,5626	0,3932	0,8927	0,4491	0,8137	0,9332	0,7028	0,8167	0,8284	0,3639	0,6752	0,7672	0,4020	0,7306	0,4041	0,9875	0,9080
	B1	Max	0,5625	0,3931	0,8926	0,4490	0,8136	0,9331	0,7027	0,8166	0,8283	0,3638	0,6751	0,7671	0,4019	0,7305	0,4040	0,9874	0,9079
		Min	0,3445	0,2014	0,6887	0,2458	0,5993	0,7360	0,4810	0,6026	0,6156	0,1793	0,4530	0,5487	0,2081	0,5099	0,2098	0,8012	0,7065
	B2	Max	0,3444	0,2013	0,6886	0,2457	0,5992	0,7359	0,4809	0,6025	0,6155	0,1792	0,4529	0,5486	0,2080	0,5098	0,2097	0,8011	0,7064
		Min	0,2110	0,1031	0,5313	0,1345	0,4414	0,5805	0,3293	0,4447	0,4575	0,0883	0,3039	0,3924	0,1078	0,3559	0,1089	0,6501	0,5497
	C1	Max	0,2109	0,1030	0,5312	0,1344	0,4413	0,5804	0,3292	0,4446	0,4574	0,0882	0,3038	0,3923	0,1077	0,3558	0,1088	0,6500	0,5496
		Min	0,1293	0,0528	0,4099	0,0736	0,3251	0,4579	0,2254	0,3281	0,3400	0,0435	0,2039	0,2807	0,0558	0,2484	0,0566	0,5275	0,4277
	C2	Max	0,1292	0,0527	0,4098	0,0735	0,3250	0,4578	0,2253	0,3280	0,3399	0,0434	0,2038	0,2806	0,0557	0,2483	0,0565	0,5274	0,4276
		Min	0,0792	0,0271	0,3162	0,0403	0,2395	0,3612	0,1543	0,2421	0,2527	0,0215	0,1368	0,2008	0,0289	0,1734	0,0294	0,4280	0,3327
	D	Max	0,0791	0,0270	0,3161	0,0402	0,2394	0,3611	0,1542	0,2420	0,2526	0,0214	0,1367	0,2007	0,0288	0,1733	0,0293	0,4279	0,3326
		Min	0,0485	0,0139	0,2439	0,0221	0,1764	0,2849	0,1056	0,1787	0,1878	0,0106	0,0918	0,1436	0,0150	0,1210	0,0153	0,3473	0,2589
	E	Max	0,0484	0,0138	0,2438	0,0220	0,1763	0,2848	0,1055	0,1786	0,1877	0,0105	0,0917	0,1435	0,0149	0,1209	0,0152	0,3472	0,2588
		Min	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001

			Sector																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Prueba Acida	A1	Max	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf
		Min	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.000	1	1
	A2	Max	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Min	0,6475	0,4575	0,7271	0,5342	0,7085	0,7429	0,7161	0,7583	0,7267	0,4847	0,6394	0,7544	0,5213	0,6819	0,5082	0,7159	0,6770
	A3	Max	0,6474	0,4574	0,7270	0,5341	0,7084	0,7428	0,7160	0,7582	0,7266	0,4846	0,6393	0,7543	0,5212	0,6818	0,5081	0,7158	0,6769
		Min	0,4193	0,2094	0,5286	0,2853	0,5019	0,5518	0,5127	0,5750	0,5281	0,2349	0,4088	0,5691	0,2718	0,4650	0,2582	0,5124	0,4583
	B1	Max	0,4192	0,2093	0,5285	0,2852	0,5018	0,5517	0,5126	0,5749	0,5280	0,2348	0,4087	0,5690	0,2717	0,4649	0,2581	0,5123	0,4582
		Min	0,2715	0,0958	0,3843	0,1524	0,3555	0,4099	0,3671	0,4360	0,3838	0,1139	0,2614	0,4293	0,1417	0,3170	0,1312	0,3668	0,3102
	B2	Max	0,2714	0,0957	0,3842	0,1523	0,3554	0,4098	0,3670	0,4359	0,3837	0,1138	0,2613	0,4292	0,1416	0,3169	0,1311	0,3667	0,3101
		Min	0,1758	0,0439	0,2794	0,0814	0,2519	0,3045	0,2628	0,3306	0,2789	0,0553	0,1671	0,3238	0,0739	0,2162	0,0667	0,2626	0,2100
	C1	Max	0,1757	0,0438	0,2793	0,0813	0,2518	0,3044	0,2627	0,3305	0,2788	0,0552	0,1670	0,3237	0,0738	0,2161	0,0666	0,2625	0,2099
		Min	0,1139	0,0201	0,2031	0,0435	0,1784	0,2262	0,1882	0,2507	0,2027	0,0268	0,1069	0,2443	0,0386	0,1474	0,0340	0,1880	0,1422
	C2	Max	0,1138	0,0200	0,2030	0,0434	0,1783	0,2261	0,1881	0,2506	0,2026	0,0267	0,1068	0,2442	0,0385	0,1473	0,0339	0,1879	0,1421
		Min	0,0738	0,0093	0,1477	0,0233	0,1264	0,1680	0,1348	0,1901	0,1473	0,0131	0,0684	0,1843	0,0202	0,1005	0,0173	0,1346	0,0963
	D	Max	0,0737	0,0092	0,1476	0,0232	0,1263	0,1679	0,1347	0,1900	0,1472	0,0130	0,0683	0,1842	0,0201	0,1004	0,0172	0,1345	0,0962
		Min	0,0478	0,0043	0,1074	0,0125	0,0896	0,1248	0,0965	0,1442	0,1071	0,0064	0,0437	0,1390	0,0106	0,0686	0,0088	0,0964	0,0652
	E	Max	0,0477	0,0042	0,1073	0,0124	0,0895	0,1247	0,0964	0,1441	0,1070	0,0063	0,0436	0,1389	0,0105	0,0685	0,0087	0,0963	0,0651
		Min	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001

Endeudamiento del Activo		Sector 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
A1	Max	0,1372	0,1251	0,1519	0,1251	0,1355	0,1284	0,1271	0,1424	0,1370	0,1250	0,1263	0,1691	0,1286	0,1439	0,1257	0,1821	0,1532
	Min	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
A2	Max	0,2604	0,2501	0,2731	0,2501	0,2590	0,2529	0,2518	0,2649	0,2603	0,2500	0,2511	0,2878	0,2531	0,2662	0,2506	0,2989	0,2742
	Min	0,1382	0,1261	0,1529	0,1261	0,1365	0,1294	0,1281	0,1434	0,1380	0,1260	0,1273	0,1701	0,1296	0,1449	0,1267	0,1831	0,1542
A3	Max	0,3837	0,3750	0,3942	0,3751	0,3825	0,3774	0,3765	0,3874	0,3836	0,3750	0,3759	0,4065	0,3775	0,3885	0,3755	0,4158	0,3951
	Min	0,2614	0,2511	0,2741	0,2511	0,2600	0,2539	0,2528	0,2659	0,2613	0,2510	0,2521	0,2888	0,2541	0,2672	0,2516	0,2999	0,2752
B1	Max	0,5069	0,5000	0,5153	0,5000	0,5060	0,5019	0,5012	0,5099	0,5069	0,5000	0,5007	0,5252	0,5020	0,5108	0,5004	0,5326	0,5160
	Min	0,3847	0,3760	0,3952	0,3761	0,3835	0,3784	0,3775	0,3884	0,3846	0,3760	0,3769	0,4075	0,3785	0,3895	0,3765	0,4168	0,3961
B2	Max	0,6302	0,6250	0,6365	0,6250	0,6295	0,6264	0,6259	0,6324	0,6301	0,6250	0,6255	0,6438	0,6265	0,6330	0,6253	0,6495	0,6369
	Min	0,5079	0,5010	0,5163	0,5010	0,5070	0,5029	0,5022	0,5109	0,5079	0,5010	0,5017	0,5262	0,5030	0,5118	0,5014	0,5336	0,5170
C1	Max	0,7534	0,7500	0,7576	0,7500	0,7530	0,7509	0,7506	0,7549	0,7534	0,7500	0,7504	0,7625	0,7510	0,7553	0,7502	0,7663	0,7579
	Min	0,6312	0,6260	0,6375	0,6260	0,6305	0,6274	0,6269	0,6334	0,6311	0,6260	0,6265	0,6448	0,6275	0,6340	0,6263	0,6505	0,6379
C2	Max	0,8767	0,8750	0,8787	0,8750	0,8765	0,8754	0,8753	0,8775	0,8767	0,8750	0,8752	0,8812	0,8754	0,8776	0,8751	0,8831	0,8788
	Min	0,7544	0,7510	0,7586	0,7510	0,7540	0,7519	0,7516	0,7559	0,7544	0,7510	0,7514	0,7635	0,7520	0,7563	0,7512	0,7673	0,7589
D	Max	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
	Min	0,8777	0,8760	0,8797	0,8760	0,8775	0,8764	0,8763	0,8785	0,8777	0,8760	0,8762	0,8822	0,8764	0,8786	0,8761	0,8841	0,8798
E	Max	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf
	Min	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001

Endeudamiento Patrimonial		Sector 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
A1	Max	0,1646	0,1632	0,1634	0,1631	0,1666	0,1631	0,1632	0,1649	0,1634	0,1633	0,1638	0,1638	0,1632	0,1638	0,1637	0,1750	0,1632
	Min	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
A2	Max	0,2680	0,2661	0,2663	0,2659	0,2708	0,2659	0,2660	0,2685	0,2663	0,2662	0,2669	0,2669	0,2660	0,2669	0,2668	0,2826	0,2662
	Min	0,1647	0,1633	0,1635	0,1632	0,1667	0,1632	0,1633	0,1650	0,1635	0,1634	0,1639	0,1639	0,1633	0,1639	0,1638	0,1751	0,1633
A3	Max	0,4363	0,4339	0,4342	0,4337	0,4403	0,4336	0,4338	0,4370	0,4342	0,4339	0,4349	0,4349	0,4338	0,4349	0,4347	0,4561	0,4339
	Min	0,2681	0,2662	0,2664	0,2660	0,2709	0,2660	0,2661	0,2686	0,2664	0,2663	0,2670	0,2670	0,2661	0,2670	0,2669	0,2827	0,2663
B1	Max	0,7105	0,7074	0,7078	0,7071	0,7158	0,7071	0,7072	0,7115	0,7078	0,7074	0,7088	0,7088	0,7073	0,7087	0,7084	0,7363	0,7075
	Min	0,4364	0,4340	0,4343	0,4338	0,4404	0,4337	0,4339	0,4371	0,4343	0,4340	0,4350	0,4350	0,4339	0,4350	0,4348	0,4562	0,4340
B2	Max	1.1569	1.1533	1.1539	1.1531	1.1637	1.1531	1.153	1.1583	1.1538	1.1533	1.1551	1.155	1.1533	1.1549	1.1545	1.1886	1.1535
	Min	0,7106	0,7075	0,7079	0,7072	0,7159	0,7072	0,7073	0,7116	0,7079	0,7075	0,7089	0,7089	0,7074	0,7088	0,7085	0,7364	0,7076
C1	Max	1.8838	1.8804	1.8811	1.8803	1.8918	1.8803	1.8799	1.8858	1.8809	1.8801	1.8824	1.8822	1.8805	1.8821	1.8813	1.9187	1.8807
	Min	1.157	1.1534	1.154	1.1532	1.1638	1.1532	1.1531	1.1584	1.1539	1.1534	1.1552	1.1551	1.1534	1.155	1.1546	1.1887	1.1536
C2	Max	3.0674	3.0658	3.0665	3.0662	3.0755	3.0661	3.0649	3.0701	3.0662	3.065	3.0677	3.0671	3.0663	3.0672	3.0658	3.0974	3.0662
	Min	1.8839	1.8805	1.8812	1.8804	1.8919	1.8804	1.88	1.8859	1.881	1.8802	1.8825	1.8823	1.8806	1.8822	1.8814	1.9188	1.8808
D	Max	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf
	Min	3.0675	3.0659	3.0666	3.0663	3.0756	3.0662	3.065	3.0702	3.0663	3.0651	3.0678	3.0672	3.0664	3.0673	3.0659	3.0975	3.0663
E	Max	-0,0001	-0,0001	-0,0001	-0,0001	0,0001	-0,0001	0,0001	-0,0001	0,0001	-0,0001	0,0001	-0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	-0,0001	0,0001
	Min	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf

			Sector																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Endeudamiento a corto plazo	A1	Max	0,1140	0,1111	0,1227	0,1112	0,1115	0,1143	0,1111	0,1130	0,1378	0,1111	0,1122	0,1155	0,1112	0,1260	0,1111	0,1373	0,1137
		Min	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
	A2	Max	0,2247	0,2222	0,2323	0,2222	0,2225	0,2250	0,2222	0,2239	0,2455	0,2222	0,2232	0,2261	0,2223	0,2353	0,2222	0,2451	0,2244
		Min	0,1141	0,1112	0,1228	0,1113	0,1116	0,1144	0,1112	0,1131	0,1379	0,1112	0,1123	0,1156	0,1113	0,1261	0,1112	0,1374	0,1138
	A3	Max	0,3355	0,3333	0,3420	0,3333	0,3335	0,3357	0,3334	0,3348	0,3533	0,3333	0,3342	0,3366	0,3334	0,3445	0,3333	0,3530	0,3352
		Min	0,2248	0,2223	0,2324	0,2223	0,2226	0,2251	0,2223	0,2240	0,2456	0,2223	0,2233	0,2262	0,2224	0,2354	0,2223	0,2452	0,2245
	B1	Max	0,4462	0,4444	0,4516	0,4444	0,4446	0,4464	0,4445	0,4457	0,4611	0,4444	0,4451	0,4472	0,4445	0,4538	0,4444	0,4608	0,4460
		Min	0,3356	0,3334	0,3421	0,3334	0,3336	0,3358	0,3335	0,3349	0,3534	0,3334	0,3343	0,3367	0,3335	0,3446	0,3334	0,3531	0,3353
	B2	Max	0,5570	0,5555	0,5613	0,5555	0,5556	0,5572	0,5556	0,5565	0,5689	0,5556	0,5561	0,5578	0,5556	0,5630	0,5555	0,5686	0,5568
		Min	0,4463	0,4445	0,4517	0,4445	0,4447	0,4465	0,4446	0,4458	0,4612	0,4445	0,4452	0,4473	0,4446	0,4539	0,4445	0,4609	0,4461
	C1	Max	0,6677	0,6666	0,6710	0,6666	0,6666	0,6679	0,6667	0,6674	0,6767	0,6667	0,6670	0,6683	0,6666	0,6722	0,6666	0,6765	0,6676
		Min	0,5571	0,5556	0,5614	0,5556	0,5557	0,5573	0,5557	0,5566	0,5690	0,5557	0,5562	0,5579	0,5557	0,5631	0,5556	0,5687	0,5569
	C2	Max	0,7785	0,7777	0,7806	0,7777	0,7777	0,7786	0,7778	0,7783	0,7844	0,7778	0,7780	0,7789	0,7777	0,7815	0,7777	0,7843	0,7784
		Min	0,6678	0,6667	0,6711	0,6667	0,6667	0,6680	0,6668	0,6675	0,6768	0,6668	0,6671	0,6684	0,6667	0,6723	0,6667	0,6766	0,6677
	D	Max	0,8892	0,8888	0,8903	0,8887	0,8887	0,8893	0,8889	0,8891	0,8922	0,8889	0,8890	0,8894	0,8888	0,8907	0,8888	0,8921	0,8892
		Min	0,7786	0,7778	0,7807	0,7778	0,7778	0,7787	0,7779	0,7784	0,7845	0,7779	0,7781	0,7790	0,7778	0,7816	0,7778	0,7844	0,7785
	E	Max	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
		Min	0,8893	0,8889	0,8904	0,8888	0,8888	0,8894	0,8890	0,8892	0,8923	0,8890	0,8891	0,8895	0,8889	0,8908	0,8889	0,8922	0,8893

			Sector																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Apalancamiento	A1	Max	1.2234	1.2233	1.2233	1.2232	1.2252	1.2229	1.2242	1.223	1.2237	1.2248	1.2234	1.2234	1.2231	1.2252	1.2233	1.2248	1.2237
		Min	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001
	A2	Max	1.4959	1.4958	1.4958	1.4956	1.4978	1.4954	1.4967	1.4952	1.4961	1.4974	1.4959	1.4959	1.4956	1.4977	1.4958	1.4974	1.4962
		Min	1.2235	1.2234	1.2234	1.2233	1.2253	1.223	1.2243	1.2231	1.2238	1.2249	1.2235	1.2235	1.2232	1.2253	1.2234	1.2249	1.2238
	A3	Max	1.829	1.289	1.8289	1.8287	1.831	1.8286	1.8299	1.8281	1.8293	1.8306	1.829	1.8292	1.8288	1.831	1.829	1.8306	1.295
		Min	1.496	1.4959	1.4959	1.4957	1.4979	1.4955	1.4968	1.4953	1.4962	1.4975	1.496	1.496	1.4957	1.4978	1.4959	1.4975	1.4963
	B1	Max	2.2364	2.2363	2.2363	2.236	2.2382	2.236	2.2373	2.2351	2.2366	2.238	2.2364	2.2366	2.2363	2.2383	2.2364	2.238	2.2369
		Min	1.8291	1.829	1.829	1.8288	1.8311	1.8287	1.83	1.8282	1.8294	1.8307	1.8291	1.8293	1.8289	1.8311	1.8291	1.8307	1.8296
	B2	Max	2.7345	2.7344	2.7344	2.734	2.7361	2.7341	2.7353	2.7327	2.7346	2.7361	2.7346	2.7347	2.7345	2.7363	2.7345	2.7361	2.7351
		Min	2.2365	2.2364	2.2364	2.2361	2.2383	2.2361	2.2374	2.2352	2.2367	2.2381	2.2365	2.2367	2.2364	2.2384	2.2365	2.2381	2.237
	C1	Max	3.3435	3.3435	3.3434	3.343	3.3447	3.3432	3.3442	3.3411	3.3436	3.3451	3.3437	3.3439	3.3437	3.345	3.3437	3.3451	3.3442
		Min	2.7346	2.7345	2.7345	2.7341	2.7362	2.7342	2.7354	2.7328	2.7347	2.7362	2.7347	2.7348	2.7346	2.7364	2.7346	2.7362	2.7352
	C2	Max	4.0881	4.0882	4.0881	4.0875	4.0887	4.0881	4.0887	4.085	4.0881	4.0896	4.0884	4.0887	4.0887	4.0892	4.0885	4.0895	4.0891
		Min	3.3436	3.3436	3.3435	3.3431	3.3448	3.3433	3.3443	3.3412	3.3437	3.3452	3.3438	3.344	3.3438	3.3451	3.3438	3.3452	3.3443
	D	Max	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf
		Min	4.0882	4.0883	4.0882	4.0876	4.0888	4.0882	4.0888	4.0851	4.0882	4.0897	4.0885	4.0888	4.0888	4.0893	4.0886	4.0896	4.0892
	E	Max	0	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
		Min	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf

Cobertura de Intereses		Sector 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Max	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf	Inf
A1	Min	9.3565	11.3499	9.3565	11.3499	9.3565	9.3565	9.3565	9.3565	9.3565	11.3499	9.3565	9.3565	11.3499	9.3565	11.3499	9.3565	9.3565
	Max	9.3564	11.3498	9.3564	11.3498	9.3564	9.3564	9.3564	9.3564	9.3564	11.3498	9.3564	9.3564	11.3498	9.3564	11.3498	9.3564	9.3564
A2	Min	4.6796	5.6764	4.6796	5.6764	4.6796	4.6796	4.6796	4.6796	4.6796	5.6764	4.6796	4.6796	5.6764	4.6796	5.6764	4.6796	4.6796
	Max	4.6795	5.6763	4.6795	5.6763	4.6795	4.6795	4.6795	4.6795	4.6795	5.6763	4.6795	4.6795	5.6763	4.6795	5.6763	4.6795	4.6795
A3	Min	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001	1.0001
	Max	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
B1	Min	0,7501	0,7501	0,7501	0,7501	0,7501	0,7501	0,7501	0,7501	0,7501	0,7501	0,7501	0,7501	0,7501	0,7501	0,7501	0,7501	0,7501
	Max	0,7500	0,7500	0,7500	0,7500	0,7500	0,7500	0,7500	0,7500	0,7500	0,7500	0,7500	0,7500	0,7500	0,7500	0,7500	0,7500	0,7500
B2	Min	0,5002	0,5001	0,5002	0,5001	0,5002	0,5002	0,5002	0,5002	0,5002	0,5001	0,5002	0,5002	0,5001	0,5002	0,5001	0,5002	0,5002
	Max	0,5001	0,5000	0,5001	0,5000	0,5001	0,5001	0,5001	0,5001	0,5001	0,5000	0,5001	0,5001	0,5000	0,5001	0,5000	0,5001	0,5001
C1	Min	0,2503	0,2502	0,2503	0,2502	0,2503	0,2503	0,2503	0,2503	0,2503	0,2502	0,2503	0,2503	0,2502	0,2503	0,2502	0,2503	0,2503
	Max	0,2502	0,2501	0,2502	0,2501	0,2502	0,2502	0,2502	0,2502	0,2502	0,2501	0,2502	0,2502	0,2501	0,2502	0,2501	0,2502	0,2502
C2	Min	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001
	Max	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
D	Min	-4.0449	-11.138	-4.0449	-11.138	-4.0449	-4.0449	-4.0449	-4.0449	-4.0449	-11.138	-4.0449	-4.0449	-11.138	-4.0449	-11.138	-4.0449	-4.0449
	Max	-4.045	-11.1381	-4.045	-11.1381	-4.045	-4.045	-4.045	-4.045	-4.045	-11.1381	-4.045	-4.045	-11.1381	-4.045	-11.1381	-4.045	-4.045
E	Min	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf

Rentabilidad neta del activo		Sector 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Max	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
A1	Min	0,4270	0,3845	0,4658	0,4195	0,4183	0,4708	0,4243	0,3969	0,4744	0,4541	0,4261	0,4759	0,4441	0,5073	0,3951	0,4657	0,4526
	Max	0,4269	0,3844	0,4657	0,4194	0,4182	0,4707	0,4242	0,3968	0,4743	0,4540	0,4260	0,4758	0,4440	0,5072	0,3950	0,4656	0,4525
A2	Min	0,1837	0,1481	0,2171	0,1762	0,1769	0,2218	0,1803	0,1580	0,2274	0,2064	0,1817	0,2267	0,1975	0,2580	0,1568	0,2191	0,2066
	Max	0,1836	0,1480	0,2170	0,1761	0,1768	0,2217	0,1802	0,1579	0,2273	0,2063	0,1816	0,2266	0,1974	0,2579	0,1567	0,2190	0,2065
A3	Min	0,0790	0,0571	0,1012	0,0740	0,0748	0,1045	0,0767	0,0629	0,1090	0,0938	0,0775	0,1080	0,0879	0,1312	0,0623	0,1031	0,0943
	Max	0,0789	0,0570	0,1011	0,0739	0,0747	0,1044	0,0766	0,0628	0,1089	0,0937	0,0774	0,1079	0,0878	0,1311	0,0622	0,1030	0,0942
B1	Min	0,0340	0,0220	0,0472	0,0311	0,0317	0,0493	0,0326	0,0251	0,0523	0,0427	0,0331	0,0515	0,0391	0,0668	0,0248	0,0486	0,0431
	Max	0,0339	0,0219	0,0471	0,0310	0,0316	0,0492	0,0325	0,0250	0,0522	0,0426	0,0330	0,0514	0,0390	0,0667	0,0247	0,0485	0,0430
B2	Min	0,0147	0,0085	0,0221	0,0131	0,0134	0,0233	0,0139	0,0101	0,0251	0,0194	0,0142	0,0246	0,0174	0,0340	0,0099	0,0229	0,0197
	Max	0,0146	0,0084	0,0220	0,0130	0,0133	0,0232	0,0138	0,0100	0,0250	0,0193	0,0141	0,0245	0,0173	0,0339	0,0098	0,0228	0,0196
C1	Min	0,0064	0,0033	0,0103	0,0056	0,0057	0,0110	0,0060	0,0041	0,0121	0,0089	0,0061	0,0118	0,0078	0,0173	0,0040	0,0108	0,0091
	Max	0,0063	0,0032	0,0102	0,0055	0,0056	0,0109	0,0059	0,0040	0,0120	0,0088	0,0060	0,0117	0,0077	0,0172	0,0039	0,0107	0,0090
C2	Min	0,0028	0,0014	0,0049	0,0024	0,0025	0,0052	0,0026	0,0017	0,0058	0,0041	0,0027	0,0056	0,0035	0,0089	0,0016	0,0051	0,0042
	Max	0,0027	0,0013	0,0048	0,0023	0,0024	0,0051	0,0025	0,0016	0,0057	0,0040	0,0026	0,0055	0,0034	0,0088	0,0015	0,0050	0,0041
D	Min	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001
	Max	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
E	Min	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf

Margen Neto		Sector 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
A1	Max	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
	Min	0,3887	0,4508	0,4448	0,4461	0,4541	0,2031	0,4344	0,4185	0,4271	0,4310	0,4243	0,4238	0,3742	0,4563	0,4504	0,4168	0,3516
A2	Max	0,3886	0,4507	0,4447	0,4460	0,4540	0,2030	0,4343	0,4184	0,4270	0,4309	0,4242	0,4237	0,3741	0,4562	0,4503	0,4167	0,3515
	Min	0,1671	0,2034	0,1997	0,2000	0,2177	0,1009	0,1911	0,1757	0,1831	0,1859	0,1838	0,1979	0,1702	0,2084	0,2032	0,1900	0,1579
A3	Max	0,1670	0,2033	0,1996	0,1999	0,2176	0,1008	0,1910	0,1756	0,1830	0,1858	0,1837	0,1978	0,1701	0,2083	0,2031	0,1899	0,1578
	Min	0,0719	0,0918	0,0897	0,0897	0,1044	0,0501	0,0841	0,0738	0,0785	0,0803	0,0796	0,0925	0,0774	0,0952	0,0917	0,0866	0,0709
B1	Max	0,0718	0,0917	0,0896	0,0896	0,1043	0,0500	0,0840	0,0737	0,0784	0,0802	0,0795	0,0924	0,0773	0,0951	0,0916	0,0865	0,0708
	Min	0,0309	0,0415	0,0403	0,0403	0,0501	0,0249	0,0371	0,0311	0,0337	0,0347	0,0345	0,0432	0,0352	0,0436	0,0414	0,0395	0,0319
B2	Max	0,0308	0,0414	0,0402	0,0402	0,0500	0,0248	0,0370	0,0310	0,0336	0,0346	0,0344	0,0431	0,0351	0,0435	0,0413	0,0394	0,0318
	Min	0,0134	0,0188	0,0181	0,0181	0,0241	0,0124	0,0164	0,0131	0,0145	0,0150	0,0150	0,0202	0,0161	0,0199	0,0187	0,0181	0,0144
C1	Max	0,0133	0,0187	0,0180	0,0180	0,0240	0,0123	0,0163	0,0130	0,0144	0,0149	0,0149	0,0201	0,0160	0,0198	0,0186	0,0180	0,0143
	Min	0,0058	0,0085	0,0082	0,0082	0,0116	0,0062	0,0073	0,0056	0,0063	0,0065	0,0066	0,0095	0,0074	0,0092	0,0085	0,0083	0,0065
C2	Max	0,0057	0,0084	0,0081	0,0081	0,0115	0,0061	0,0072	0,0055	0,0062	0,0064	0,0065	0,0094	0,0073	0,0091	0,0084	0,0082	0,0064
	Min	0,0025	0,0039	0,0037	0,0037	0,0056	0,0031	0,0032	0,0024	0,0027	0,0029	0,0029	0,0045	0,0034	0,0042	0,0039	0,0038	0,0030
D	Max	0,0024	0,0038	0,0036	0,0036	0,0055	0,0030	0,0031	0,0023	0,0026	0,0028	0,0028	0,0044	0,0033	0,0041	0,0038	0,0037	0,0029
	Min	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001
E	Max	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
	Min	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf

Rentabilidad Financiera		Sector 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
A1	Max	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
	Min	0,4053	0,5027	0,5275	0,4473	0,5259	0,5420	0,4634	0,4265	0,5686	0,4169	0,5197	0,5163	0,5200	0,5202	0,4745	0,5732	0,5067
A2	Max	0,4052	0,5026	0,5274	0,4472	0,5258	0,5419	0,4633	0,4264	0,5685	0,4168	0,5196	0,5162	0,5199	0,5201	0,4744	0,5731	0,5066
	Min	0,1644	0,2534	0,2792	0,2005	0,2766	0,2939	0,2148	0,1819	0,3234	0,1738	0,2702	0,2667	0,2706	0,2708	0,2253	0,3286	0,2570
A3	Max	0,1643	0,2533	0,2791	0,2004	0,2765	0,2938	0,2147	0,1818	0,3233	0,1737	0,2701	0,2666	0,2705	0,2707	0,2252	0,3285	0,2569
	Min	0,0667	0,1278	0,1478	0,0899	0,1456	0,1594	0,0996	0,0777	0,1839	0,0725	0,1404	0,1378	0,1408	0,1411	0,1070	0,1884	0,1304
B1	Max	0,0666	0,1277	0,1477	0,0898	0,1455	0,1593	0,0995	0,0776	0,1838	0,0724	0,1403	0,1377	0,1407	0,1410	0,1069	0,1883	0,1303
	Min	0,0271	0,0645	0,0782	0,0403	0,0766	0,0865	0,0462	0,0332	0,1046	0,0303	0,0730	0,0712	0,0733	0,0735	0,0509	0,1081	0,0662
B2	Max	0,0270	0,0644	0,0781	0,0402	0,0765	0,0864	0,0461	0,0331	0,1045	0,0302	0,0729	0,0711	0,0732	0,0734	0,0508	0,1080	0,0661
	Min	0,0110	0,0325	0,0414	0,0181	0,0403	0,0469	0,0215	0,0142	0,0595	0,0127	0,0380	0,0368	0,0382	0,0383	0,0242	0,0620	0,0336
C1	Max	0,0109	0,0324	0,0413	0,0180	0,0402	0,0468	0,0214	0,0141	0,0594	0,0126	0,0379	0,0367	0,0381	0,0382	0,0241	0,0619	0,0335
	Min	0,0045	0,0164	0,0220	0,0082	0,0213	0,0255	0,0100	0,0061	0,0339	0,0053	0,0198	0,0191	0,0199	0,0200	0,0115	0,0356	0,0171
C2	Max	0,0044	0,0163	0,0219	0,0081	0,0212	0,0254	0,0099	0,0060	0,0338	0,0052	0,0197	0,0190	0,0198	0,0199	0,0114	0,0355	0,0170
	Min	0,0019	0,0083	0,0117	0,0037	0,0112	0,0139	0,0047	0,0027	0,0193	0,0023	0,0103	0,0099	0,0104	0,0105	0,0055	0,0204	0,0087
D	Max	0,0018	0,0082	0,0116	0,0036	0,0111	0,0138	0,0046	0,0026	0,0192	0,0022	0,0102	0,0098	0,0103	0,0104	0,0054	0,0203	0,0086
	Min	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001
E	Max	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
	Min	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf	-Inf