



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera en Organización de Empresas**

**TEMA: “El Control Interno y su afectación en la
Recuperación de Cartera vencida de la Cooperativa Acción
Rural del Cantón Mocha”.**

Autora: Daniela Coba Rosero

Tutor: Lic. Mg. Viviana Solís

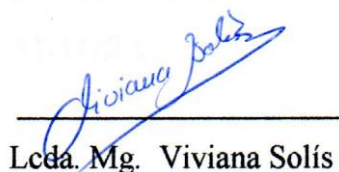
AMBATO - ECUADOR

Junio 2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Lcda. Mg. Viviana Solís CERTIFICA: Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este trabajo de investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato,



Lcda. Mg. Viviana Solís

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Daniela Coba, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Organización de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



Daniela Coba


CI: 1804294732

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f)


Dra. Silvia Llamuca P.

f)


Ing. Fidel Cepeda L.

Ambato,

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de investigación, según las normas de la Institución. Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Daniela Coba

CI: 1804294732

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo principalmente a Dios, por su infinita bondad, por darme sabiduría, salud, conocimiento y las aptitudes necesarias que me han permitido lograr mis objetivos.

A mis Padres, no solo por su apoyo incondicional en la elaboración de este trabajo sino por los ejemplos de perseverancia, constancia, consejos y motivaciones a lo largo de la vida, en mi superación como persona y profesional.

A mi esposo hermanos y amigos que estuvieron siempre presentes de una u otra forma en los momentos que más necesitaba.

Daniela Coba

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento infinito y profundo a la Universidad Técnica de Ambato, las autoridades, personal docente, administrativo y de servicio, quienes han cumplido con éxito la labor de crear profesionales, a mis maestros, quienes con su conocimiento y dedicación impartida en las aulas lograron el desarrollo intelectual de una forma adecuada para poder desenvolverme en las diversas situaciones de la sociedad.

De igual manera a la Lcda. Mg Viviana Solís por su valioso aporte en el desarrollo de la presente Investigación. A todos quienes de una u otra manera hicieron de este trabajo una realidad.

Daniela C.

INDICE

APROBACION DE TUTOR	ii
DECLARACION DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACION DE MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
INDICE	ix
RESUMEN EJECUTIVO	11
ABSTRACTO	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO I	
1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1.1. CONTEXTUALIZACIÓN	16
1.2.2. ANÁLISIS CRITICO.....	20
1.2.3. PROGNOSIS.....	22
1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.2.6. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.3. JUSTIFICACIÓN	23
1.4. OBJETIVOS	24
1.4.1. GENERAL	24
1.4.2. ESPECÍFICOS	24
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	25
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	27
2.2.1. EPISTEMOLÓGICA	28
2.2.2. ONTOLÓGICO.....	28
2.2.3. AXIOLÓGICO.....	28
2.2.4. METODOLÓGICO.....	28
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	28
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	31
2.4.1. CATEGORIZACIÓN	31
VARIABLE INDEPENDIENTE	32
VARIABLE DEPENDIENTE	34
DEFINICIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE	36
DEFINICION VARIABLE DEPENDIENTE	51
CAPITULO III	
3.1. ENFOQUE	72
3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	72

3.2.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	73
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	73
3.3.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	73
3.3.2. INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL	73
3.3.3. INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA	74
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	74
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	76
3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	78
3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	78

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	80
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	80
4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS	
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	91
4.3.1. MODELO LÓGICO.....	91
4.3.2. NIVEL DE SIGNIFICANCIA	91
4.3.3. PRUEBA DE ESTADÍSTICA.....	91
4.3.3.1. COMBINACIÓN DE FRECUENCIAS	93
4.3.5. CALCULO MATEMÁTICO.....	93
4.3.6. DECISIÓN FINAL	93

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	95
5.1. CONCLUSIONES	95
5.2. RECOMENDACIONES	96

CAPITULO VI

6.1. DATOS INFORMATIVOS	97
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	98
6.3. JUSTIFICACIÓN	99
6.4. OBJETIVOS	100
6.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	100
6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	100
6.5. ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD.....	101
6.5.1. FACTIBILIDAD ORGANIZACIONAL.....	101
6.5.2. FACTIBILIDAD LEGAL.....	101
6.5.3. FACTIBILIDAD TECNOLÓGICA	102
6.5.4. FACTIBILIDAD SOCIAL	102
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA	103
6.7. METODOLOGÍA	109
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	145
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	145
6.10. BIBLIOGRAFÍA.....	147
ANEXOS.....	149

INDICE DE TABLAS

TABLA N°1.- POBLACION Y MUESTRA	74
TABLA N°2.- CALCULO POBLACION Y MUESTRA	75
TABLA N°3.- OPERACIÓN DE VARIABLE INDEPENDIENTE	76
TABLA N°4.- OPERACIÓN DE VARIABLES DEPENDIENTES	77
TABLA N°5.- RECOLECCIÓN	78
TABLA N°6.- ANALISIS DE INTERPRETACIÓN	80
TABLA N°7.- COMBINACIÓN DE FRECUENCIAS	93
TABLA N°8.- CALCULO MATEMATICO	93
TABLA N°9.- AMBIENTE INTERNO	115
TABLA N°10.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	116
TABLA N°11.- IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	118
TABLA N°12.- PROCEDIMIENTOS	119
TABLA N°13.- CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	121
TABLA N°14.- EVENTOS	124
TABLA N°15.- ANALISIS DE RIESGO	126
TABLA N°16.- MATRIZ DE RIESGOS	130
TABLA N°17.- VALORACIÓN DE RIESGOS	131
TABLA N°18.- RESPUESTA AL RIESGO	133
TABLA N°19.- DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	134
TABLA N°20.- ACTIVIDADES DE CONTROL	136
TABLA N°21.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	140
TABLA N°22.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	142
TABLA N°23.- PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	143
TABLA N°24.-CRONOGRAMA	144
TABLA N°25.- EVALUACIÓN	146

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N°1.- ARBOL DEL PROBLEMA	21
GRAFICO N°2.- VARIABLE INDEPENDIENTE	32
GRAFICO N°3.- VARIABLE DEPENDIENTE	34
GRAFICO N°4.- CONTROL DE PROCESOS	45
GARFICO N°5.- ACEPTACIÓN	94
GARFICO N°6.- ELEMENTOS DEL COSO II	105
GRAFICO N°7.- FLUJOGRAMA	129

RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa de Ahorro y Credito Acción Rural del Cantón Mocha, es una organización privada, cuya matriz esta ubicada en Riobamba, la cual ofrece a sus clientes el servicio de ahorro y crédito y tiene por finalidad particular servir a la población campesina y del sector rural de la provincia de Tungurahua y Chimborazo, al momento cuenta con 17 oficinas distribuidas en Riobamba, Chambo, Alausí, Patate, Cevallos, Puyo, Manta, Macas, Cebadas, Guamote, Quero, Licto, Mocha, Tena, Púnjala, Guayaquil, y Ambato.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en aplicar un riguroso Control Interno que permita garantizar a los socios la seguridad de sus dineros y mantener rentables sus actividades como es la recuperación de la cartera vencida.

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada a los clientes internos y socios actuales, indican que es importante corregir aspectos como el uso de diferentes herramientas de control para evaluar el riesgo que implica algunos procesos de otorgamiento de crédito y su recuperación.

Así la propuesta resultante de la investigación me direccionó para identificar y diseñar un modelo de evaluación de Control Interno COSO II, que permita a la Cooperativa gestionar de una manera eficaz y eficiente la cartera de clientes ; en este modelo se plantean objetivos para asegurar el desarrollo del negocio como es minimizar el riesgo de creditos vencidos, continuar con la evolución del patrimonio y estrategias de marketing como son las estrategias de crecimiento , más específicamente desarrollo de mercados que tiene como meta la Cooperativa para el proximo año, lo cual permitirá captar nuevos socios.

ABSTRACTO

The Savings and Credit Cooperative Rural Action Mocha Canton, is a private organization, whose company is based in Riobamba, which offers its customers the service of credit unions and particularly aims to serve the rural population and rural sector of the province of Tungurahua and Chimborazo, the time has 17 offices in Riobamba, Chambo, Alausí, Patate, Cevallos, Puyo, Manta, Macas, Guamote, Quero, Licto, Mocha, Tena, Pungalá, Guayaquil y Ambato .

It is for this reason that this research has focused on applying a rigorous internal control that allows partners to ensure the safety of their money and maintain profitable activities such as the recovery of loans.

The data collected from the field research applied to internal customers and current partners, indicate that it is important to address issues such as the use of different monitoring tools to assess the risk involved in some processes of lending and recovery.

Thus the results from research proposal routed by me to identify and design an evaluation model COSO Internal Control II, which allows the Cooperative manage an effective and efficient customer portfolio, in this model have objectives to ensure the development business as to minimize the risk of overdue credits, continue with the changes in equity and marketing strategies such as growth strategies, market development more specifically to the Cooperative aims for next year, which will attract new members

INTRODUCCION

Esta investigación se basa en el Control Interno y su afectación en la Recuperación de la cartera Vencida la Cooperativa de ahorro y Crédito Acción Rural del cantón Mocha.

Muchas de las Cooperativas han aplicado controles a fin de garantizar las operaciones, sin embargo la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural tiene la obligación y la responsabilidad de garantizar a su socios la liquidez y el manejo eficiente de sus recursos de.

La presente investigación está estructurada en seis capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I.- Corresponde al problema que existente, es decir se identifica y se plantea el problema en estudio, realizando un análisis de las causas y efectos del mismo, determinando el lugar donde se va a llevar a cabo la investigación, se delimita el campo de estudio justificando las razones de importancia, para el desarrollo de la investigación y se formula los objetivos a alcanzar.

Capítulo II.- Se sustenta a través del marco teórico, dentro del cual se detallan los antecedentes investigativos existentes con relación al problema planteado, las bases en que se fundamenta la investigación, el contenido teórico científico, que contribuye y sirve para el desarrollo del trabajo, y el planteamiento de una respuesta tentativa al problema, estableciendo la relación entre dos variables.

Capítulo III.- Comprende la metodología del trabajo; incluye los tipos, métodos y técnicas de investigación que se utilizaron para la recolección, procesamiento y análisis de la información; la operacionalización de las variables: ; el plan de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información obtenida.

Capítulo IV.- Se detalla el análisis y la interpretación de las encuestas realizadas, donde se tabula cada una de las preguntas en cuadros estadísticos y en tablas de frecuencia para su mejor interpretación, de esta forma también tenemos la comprobación de la hipótesis planteada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural del cantón Ambato.

Capítulo V.- Luego de haber obtenido y procesado la información, se llega a determinar varias conclusiones, y se formula las recomendaciones respectivas para la Cooperativa.

Capítulo VI.- Se encuentra planteada la propuesta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural del Cantón Mocha. Con diferentes análisis como el del mercado, la justificación de la misma y las estrategias que se van aplicar para dar solución al problema objeto de estudio.

El desarrollo de la investigación, tuvo éxito gracias a la colaboración desinteresada del gerente de la Cooperativa, además de los clientes y trabajadores. De manera especial se tuvo el aporte importante de colaboración por parte del profesor director de tesis.

El presente trabajo se pone a consideración de estudiantes, trabajadores, empleados, empresarios y público en general, que deseen disponer de un medio de consulta o información, para resolver problemas similares en empresas y negocios semejantes.

La propuesta planteada, para la Cooperativa es una de las posibles alternativas de solución, es decir, no es el único ni definitivo camino para remediar el problema encontrado, probablemente habrán otros procedimientos que ayuden a hacerlo; está sujeto a cambios y modificaciones que sean necesarios, de acuerdo a la evolución del

tiempo, avances tecnológicos y los constantes cambios en el escenario socio económico del país.

Se espera aportes, críticas y sugerencias de los lectores para complementar o mejorar el presente trabajo de investigación.

.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

TEMA

El Control Interno y su afectación en la Recuperación de Cartera vencida de la Cooperativa Acción Rural del Cantón Mocha.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El inadecuado control interno en la Cooperativa Acción Rural no permitirá el cumplimiento de los objetivos planteados y no conllevará a las metas propuestas lo que provocará que la cooperativa tenga un riesgo ya que en una empresa es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización.

1.1.1 Contextualización

Macro

El Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (Banobras) registró un incremento de 70% en el saldo de su cartera de crédito irrecuperable de este año, pasando de septiembre -2009- a septiembre -2010- de 521 millones a 886.2 millones de pesos, es decir 365.2 millones de pesos más.

De acuerdo con las cifras de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), la cartera vencida de este banco correspondiente a entidades gubernamentales creció en el mismo periodo un 573%, al pasar de 28.5 millones a 477.1 millones de pesos.

En tanto, de manera general el sector de banca de desarrollo registró en el mismo lapso un decremento de 9.3% en su cartera de créditos irrecuperables, gracias a las reducciones observadas en los saldos de Sociedad Hipotecaria Federal y Nacional Financiera.

De acuerdo con el organismo regulador y supervisor, de septiembre del año pasado al mismo mes de este 2010, la cartera irrecuperable de las instituciones de fomento pasó de dos mil 404.7 millones a dos mil 179.8 millones de pesos.

Dicha situación se debió a la reducción de 48.7% en la cartera irrecuperable de Sociedad Hipotecaria Federal, al pasar de 401.4 millones a 206.1 millones de pesos, gracias a la recuperación de las sociedades financieras de objeto limitado y múltiple hipotecarias.

Nafin

En el caso de esta institución, que tiene como principal cliente a la pequeña y mediana empresa del país, su cartera irrecuperable disminuyó 56.4%, al pasar de 576.2 millones de pesos a 250.9 millones de pesos.

Bancomext

Su cartera de crédito irrecuperable sumó 821.5 millones de pesos, lo que significó una baja de 8.3% respecto a los 896 millones de pesos observados en septiembre del año pasado.

Banjército

El Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, se reportó un crecimiento de 50.5% en su cartera irrecuperable, al pasar de 9.9 millones a 14.9 millones de pesos

En este escenario, con una crisis generada, al menos en parte, por el mismo sistema financiero, lo que propone Correa es que el costo de la crisis no sea asumido en su parte

más dramática por ciudadanos que, además de estar desempleados, viven la tragedia de mantener deudas exorbitantes que no van a poder pagar con las casas que hipotecaron a un valor irreal.

Sí, proponer que los bancos se conformen con recibir los inmuebles implica que renuncien a parte de sus acreencias. Pero es justo que los bancos compartan el sacrificio por una crisis que contribuyeron a ocasionar. No es justo, en cambio, que los deudores, que son la parte más débil y que tuvo menos información, tengan que pagar todos los platos rotos. Esta tesis es por muchos debatida, pero se trata de una propuesta bastante equitativa y razonable.

Correa alega que mantener las deudas luego de devolver la casa es poner al capital por encima de los seres humanos. Sostener eso en Ecuador es una falacia. Si yo presto dinero y mi casa no cubre la deuda, el banco —como cualquier acreedor— no va a atacar a mi “persona”, sino al resto de mis “bienes”. El principio de que el patrimonio general responde por las deudas es precisamente un método para responsabilizar al capital —de los deudores— y no a los seres humanos. Por eso nuestra Constitución prohíbe la prisión por deudas. Si en Ecuador no hay ningún problema general con el sistema financiero, los bancos no tienen por qué renunciar a cobrar préstamos que legítimamente concedieron, cuando los deudores dejan de pagar por razones de carácter exclusivamente personal.

Además, la tesis de Correa en Ecuador es un arma de doble filo. Todos los grandes deudores del Estado podrían argumentar que sus garantías prendarias e hipotecarias son suficientes para extinguir sus descomunales obligaciones y que toda la AGD fue un gran abuso contra las “personas por encima del capital”. Para colmo, Correa estaría atacando a los contribuyentes y los trabajadores, que financian al Banco del IESS, hoy el principal prestamista hipotecario del país.

Meso

Las cooperativas de ahorro y crédito en la provincia de **TUNGURAHUA**. En el mercado financiero es cada vez mayor, así como el número de cooperativas de ahorro y crédito administradas por este grupo humano. Solo en Ambato (Tungurahua) existen 150 aproximadamente, entidades entre grandes y pequeñas, reguladas y no reguladas, se considera las 45 cooperativas más grandes que colocan a la provincia, como la primera en crecimiento a escala nacional, según Luis Mayorga, presidente de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador (Fecoac).

Este crecimiento acelerado cada año se crean 30 nuevas cooperativas de ahorro y crédito, lo cual, genera un riesgo, pues el fracaso de una provoca un efecto dominó que afecta a todo el sistema. Por ello se presentó un proyecto de reformas a la Ley de Cooperativas para que se establezca como base mínima para la creación de una cooperativa de ahorro y crédito la existencia de 50 socios y no 11 como ahora, que no exista parentesco y que se cuente con un capital de entre \$25000 y \$50 mil. A la Fecoac están afiliadas 320 de las 700 cooperativas que operan en el país.

Micro

La cooperativa Acción Rural del Cantón Mocha, en lo relacionado a la cartera de crédito de la institución, la misma se encuentra clasificada en créditos para microempresa y créditos para consumo, que representan el 98% y el 2% del total de la cartera respectivamente.

Los indicadores de morosidad de la institución siguen mejorando, el porcentaje de cartera vencida en relación a la cartera total, mantiene un valor del 2.14%, que ha disminuido en relación a la del año 2006 (3,16%). La cartera en riesgo terminó en un valor del 6.77%, que se encuentra por encima del promedio del subsistema de

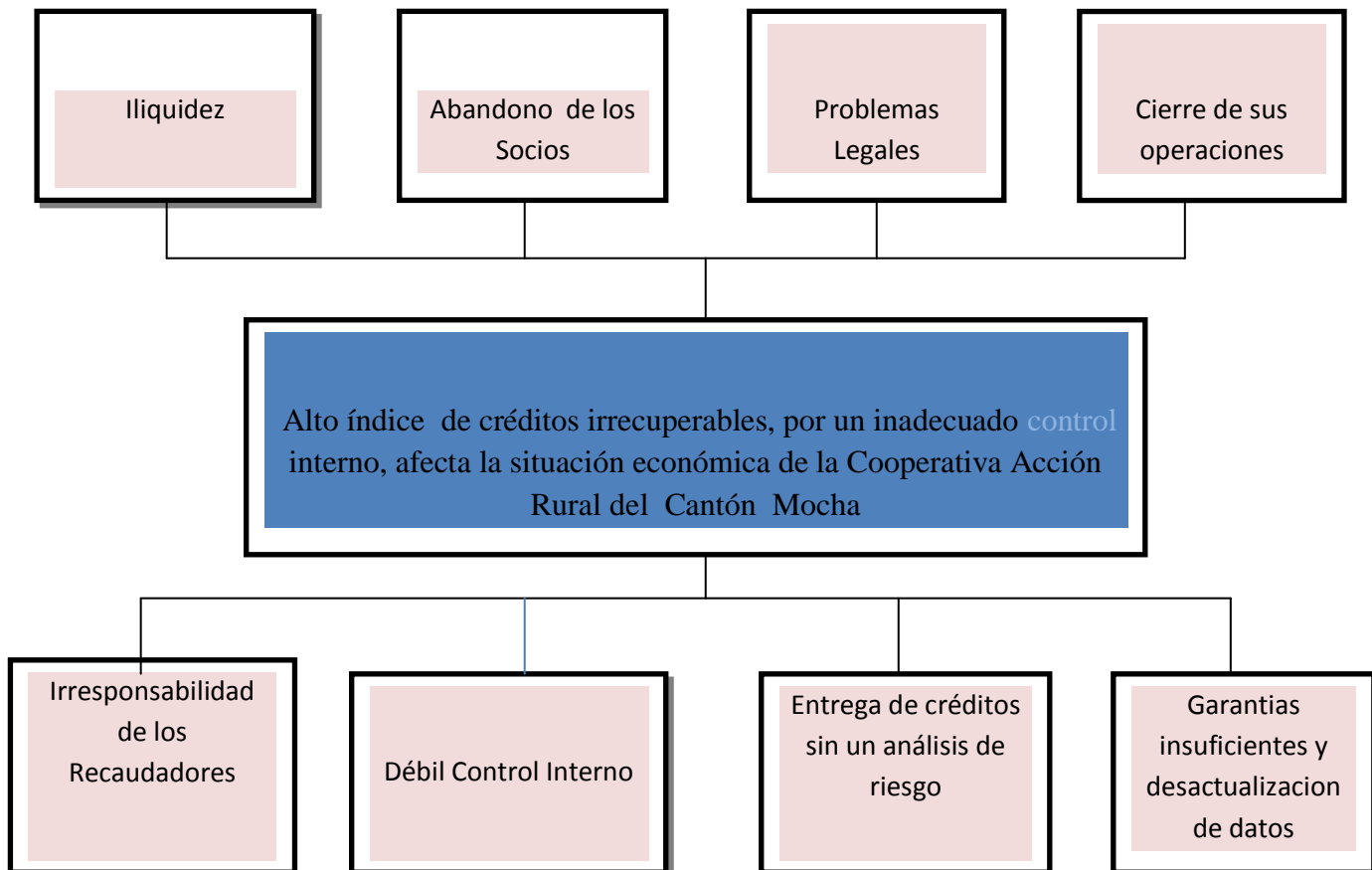
cooperativas muy pequeñas (7.02%) y que según WOCCU debe ser inferior al 5%. Los préstamos para consumo mantienen un nivel de cartera vencida del 1% y en riesgo 1.88% (3.67% en el subsector de cooperativas muy pequeñas). En cuanto a los micro créditos, la cartera vencida tiene un porcentaje del 2,18% y la cartera en riesgo el 6.88% (5.03% para las cooperativas muy pequeñas).

1.2.2 Análisis Crítico

Ante la situación que esta atravesando la Cooperativa Acción Rural del Cantón Mocha, se ha podido evidenciar que entre las causas principales que llevaron a este problema planteado, una es la irresponsabilidad de los empleados que tenían asignada la función de la recaudación, causa que se debió precisamente al débil Control Interno que ejerció la Cooperativa a sus empleados a travez del tiempo. Ante lo mencionado tambien se puede observar que las personas encargadas a otorgar créditos lo hicieron sin un análisis riguroso del riesgo con el cruce respectivo de información de los diferentes burós de crédito y bienes que sustenten el pago de la deuda, lo cual se evidencia por la falta de garantías que cubran valores mayores al monto del crédito asignado y peor aún con una base de datos que se encuentra desactualizada como para dar con el paradero de los deudores

GRAFICO N.- 1

ARBOL DEL PROBLEMA



1.2.3 Prognosis

La cooperativa Acción Rural del Cantón Mocha de continuar con un alto índice de créditos irrecuperables puede estar en problemas de riesgo como son: la iliquidez la cual conllevará a problemas financieros a la Cooperativa para cubrir sus operaciones, a esto se sumaría el abandono masivo de los socios afectando la imagen y credibilidad de la institución, retirando sus ahorros poniendo aún más en riesgo al funcionamiento de la misma, los problemas legales que enfrentaría la Cooperativa también aumentaría todavía más la problemática en cuestión, llevando en el mediano plazo al cierre definitivo de sus operaciones y la salida del mercado.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera el Control Interno afecta la Recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa Acción Rural del Cantón Mocha?

1.2.5 Interrogantes (sub problemas)

1. ¿Cuáles son los tipos de Control Interno que actualmente utiliza la Cooperativa Acción Rural del Cantón Mocha en sus procesos administrativos?
2. ¿Cómo se encuentra la Cartera y que posibilidades hay de recuperar la que está vencida?
3. ¿Cuál será el mejor Control para evitar que se siga otorgando créditos con riesgo de recuperación?

1.2.6 Delimitación del objeto de la investigación

Campo: Gestión Cooperativa

Área: Auditoría

Aspecto: Control Interno

Espacio: La cooperativa Acción Rural del Cantón Mocha

Tiempo: Mayo 2013- Agosto 2013

1.3 JUSTIFICACIÓN

Es importante esta investigación por cuanto se establecerá la utilización de herramientas técnicas de evaluación que promuevan el Control en sus diferentes procesos administrativos, de tal manera que el Control Interno promoverá eficiencia, seguridad, confianza y por ende se podrá manejar adecuadamente las finanzas de la Cooperativa Acción Rural del Cantón Mocha, generando esto un alto grado de desarrollo organizacional. El interés de la investigación se sustenta básicamente en integrar los medios institucionales y orientarlos al servicio, entonces se podrá acceder a ventajas competitivas sostenibles, las mismas que generen cambio y desarrollo para que la colectividad acuda a las instalaciones y promueva el desarrollo de sus socios.

Es novedoso por cuanto se establecerá una sinergia institucional, la misma que conlleve a la maximización de la cobertura en el entorno y así poder cumplir con la misión, es vital también colocar en la mente de los socios valores institucionales para el bienestar colectivo y entonces promover un alto comportamiento organizacional que permita el cumplimiento de los objetivos.

Es factible por cuanto existe el apoyo de cada una de las autoridades para establecer un cambio participativo que permita proyectar una imagen de eficiencia organizacional.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 General

Determinar que el Control Interno es importante para la Recuperación de la Cartera vencida de la Cooperativa Acción Rural del Cantón Mocha.

1.4.2 Específicos

Establecer los tipos de Control Interno que utiliza la Cooperativa Acción Rural del Cantón Mocha en sus procesos administrativos.

Analizar la Cartera que se encuentra vencida y su grado de recuperación.

Proponer una herramienta correctiva e informativa que sirvan para evaluar el Control Interno, que permita recuperar su cartera vencida.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

En la Universidad Técnica de Ambato el trabajo de **HERRERA, Carla; (2009)** “Creación de un Marco de Control para la administración del riesgo Operativo” expresa que “En el caso de las COAC’s el control interno es parte fundamental dentro de sus procesos de negocio. Tal es así que inclusive la estructura jerárquica de dichas organizaciones hace especial énfasis en el control y monitoreo a nivel de toda organización. Para ello, se encuentran claramente definidas funciones como el consejo de administración, el consejo de vigilancia, auditoría interna y la unidad de riesgos; las mismas que son las encargadas de velar por el cumplimiento de las directrices de control interno y las regulaciones exigidas por los organismos de control. Adicionalmente a ello hay que destacar la importante participación que tiene la superintendencia de bancos, El servicios de rentas internas, Las calificadoras de riesgo y los auditores externos, para la implementación de políticas de control interno en forma periódica a través de las revisiones y regulaciones que dichas entidades realizan”. (Pág. 75)

Para concluir indicaremos que las cooperativas mantienen un continuo monitoreo de sus procesos tanto administrativos como contables a través de organismos reguladores dentro del país, mismos que emiten normas y reglamentos de acuerdo a los avances que se va dando en el ámbito financiero

Según la presentación realizada por **ZAPATA, José y otros**. “Control interno para micro finanzas” indica que “Es un conjunto de políticas y procedimientos establecidos por la entidad para proveer una seguridad razonable de: eficiencia y efectividad de sus operaciones, confiabilidad y oportunidad de los informes y datos que fluyen de su sistema de información, cumplimiento de las leyes y regulaciones que le son aplicables. Involucra a todos los directivos, gerentes y personal de la entidad.” (pág. 3)

El control interno es la mejor herramienta que toda empresa tiene para mantener un excelente control de gestión tanto financiera como operativa, mismo que debe ser implementado mediante un manual mismo que define las operaciones y funciones de cada departamento. El éxito está en encontrar el equilibrio al momento de elaborar el sistema de control interno.

Tesis de grado previa a la obtención del Título de Ingeniera en Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Tema: La Recuperación de la Cartera Vencida Activa e Inactiva en la Empresa Eléctrica Quito S.A. Agencia Quijos.

Objetivo general:

- Mejorar el procedimiento del cobro para reducir la cartera vencida activa e inactiva de la Agencia Quijos, así como los índices de gestión y lograr recuperar valores que van en beneficio del presupuesto de la empresa.

Objetivos específicos:

- Analizar la evolución que en los últimos seis meses ha experimentado la Agencia en cuanto al número de abonados por tipos de servicios, tarifas, cartera vencida activa e inactiva, perspectiva de crecimiento.

- Mejorar las políticas de cobro que permitan reducir la cartera vencida activa e inactiva actual al corto plazo, procurando que estas sean preventivas, para mantener resultados.
- Implementar estrategias para reducir la cartera vencida y mejorar la gestión por resultados.

Conclusiones:

- Los clientes no cancelan las facturas por falta de dinero, por que sus ingresos generalmente los reciben los primeros días del mes siguiente, y por olvido.
- La mayoría de clientes no conocen que la empresa aplica acciones legales en caso de no pagar oportunamente las facturas de consumo.
- La mayoría de clientes sugieren que se dé a conocer la fecha de vencimiento de las facturas a través: de la radio, alto parlante y en reuniones masivas.
- Por medio de la investigación se detecta que el mayor porcentaje de cartera vencida se encuentra concentrada en tiempos de vencimiento de 6 meses en adelante a pesar del riesgo y mal estado de esta cartera se sigue gestionando a este tipo de clientes por medio de extra judiciales cuando deberían ser trasladados directamente al ara legal pero no existe un trabajo organizado con esta área.

2.2 Fundamentación Filosófica

Debido a que es una investigación moderna se escoge el paradigma critico-propositivo ya que este permite que el investigador puntualice, critique y proponga desde su punto de vista, la solución más idónea que resuelva el problema a investigar. En la interacción del trabajo los valores son importantes entre estos tenemos; la puntualidad en cumplir con las actividades en las fechas previstas establecidas en el cronograma de actividades,

la responsabilidad que el investigador se debe con la empresa LA COOPERATIVA ACCIÓN RURAL DEL CANTON MOCHA y LA UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO; estar abiertos a críticas y recomendaciones por terceras personas que intervienen en la investigación. Esta fundamentación permite proporcionar soluciones a los problemas que se presenten en el desarrollo de la investigación e interrelacionarlas variables, las mismas que son: la cartera vencida y la iliquidez.

2.2.1 Epistemológica

Desde el punto de vista epistemológico se puede obtener un mayor conocimiento acerca de la realidad que actualmente vive la cooperativa Acción Rural del Cantón Mocha, con un reducido incremento de socios, y haciendo vínculo con la participación de todos los involucrados en el convivir diario.

2.2.2 Ontológico

Desde el punto de vista ontológico, se puede observar un mayor conocimiento de la realidad cooperativa para plantear un Control Interno renovado, permitiendo más seguridad y confianza tanto para a los clientes internos como externos.

Ya que la imagen es uno de los puntos importantes que debemos tomar en cuenta ya que esto permite tener mas credibilidad y aceptación en el mercado

2.2.3 Axiológico

Desde el punto de vista axiológico se puede plasmar en realidad la idea de una gestión administrativa eficaz, permitiendo que los socios actuales se proyecten con principios fundamentales para el desarrollo , crecimiento de la institución y valores que lógicamente se verán reflejados en el trato que se de tanto a los socios actuales como también a los potenciales aumentando en numero de socios e incrementando mas servicio que cubran las necesidades de los clientes y así cumpliendo todas las expectativas de nuestros socios.

2.2.4 Metodológico

Desde el punto de vista metodológico, se utilizara la metodología que sea más comprensible que permitirá tener mas información , acorde a la realidad científica que nos facilite un trabajo completo, que se acerque a la realidad del tema que se está investigando.

2.3 Fundamentación Legal

“Como resultado de obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y de las pruebas de control, el auditor puede darse cuenta de las debilidades en los sistemas. El auditor debería hacer saber a la administración, tan pronto sea factible y a un apropiado nivel de responsabilidad, sobre las debilidades de importancia relativa en el diseño u operación de los sistemas de contabilidad y de control interno, que hayan llegado a la atención del auditor. La comunicación a la administración de las debilidades de importancia relativa ordinariamente sería por escrito.

Sin embargo, si el auditor juzga que la comunicación oral es apropiada, dicha comunicación sería documentada en los papeles de trabajo de la auditoría. Es importante indicar en la comunicación que sólo han sido reportadas debilidades que han llegado a la atención del auditor como un resultado de la auditoría y que el examen no ha sido diseñado para determinar la adecuación del control interno para fines de la administración”.

Según La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Título I Art. 1 Fundamenta que: “Esta Ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la

protección de los intereses del público. En el texto de esta Ley la Superintendencia de Bancos se llamará abreviadamente "la Superintendencia.

Las instituciones financieras públicas, las compañías de seguros y de reaseguros se rigen por sus propias leyes en lo relativo a su creación, actividades, funcionamiento y organización. Se someterán a esta ley en lo relacionado a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control y vigilancia que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a estas instituciones en todo cuanto fuere aplicable según su naturaleza jurídica. La Superintendencia aplicará las normas que esta ley contiene sobre liquidación forzosa, cuando existan causales que así lo ameriten.

Según la Ley General de Instituciones Financieras, Título VII de los activos y de los límites de crédito Art.73 indica que:

Art. 73.- Se prohíbe efectuar operaciones con personas naturales o jurídicas vinculadas directa o indirectamente con la administración o la propiedad de una institución del sistema financiero, de sus subsidiarias o de su sociedad controladora.

Para las cooperativas de ahorro y crédito y asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, se establece un cupo de crédito de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, los administradores, empleados y las personas naturales y jurídicas vinculadas a éstos, así como se establece un límite individual de crédito para aquellas personas vinculadas por propiedad o administración. El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento (10%), ni el límite individual superior al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

Según la Ley de Régimen Tributario Interno Capítulo VIII de las Tarifas del Impuesto a la Renta Art. 37 Tarifa Impuesto a la Renta para Sociedades argumenta que:

“Las sociedades que reinviertan sus utilidades en el país podrán obtener una reducción de 10 puntos porcentuales de la tarifa del impuesto a la renta sobre el monto reinvertido, siempre y cuando lo destinen a la adquisición de maquinarias nuevas o equipos nuevos que se utilicen para su actividad productiva y efectúen el correspondiente aumento de capital.

En el caso de instituciones financieras privadas, cooperativas de ahorro y crédito y similares, también podrán obtener dicha reducción, siempre y cuando lo destinen al otorgamiento de créditos para el sector productivo, incluidos los pequeños y medianos productores, en las condiciones que lo establezca el reglamento, y efectúen el correspondiente aumento de capital regidos al Ministerio de Economía Popular y Solidaria.

2.4 Categorías Fundamentales

Formulación del problema

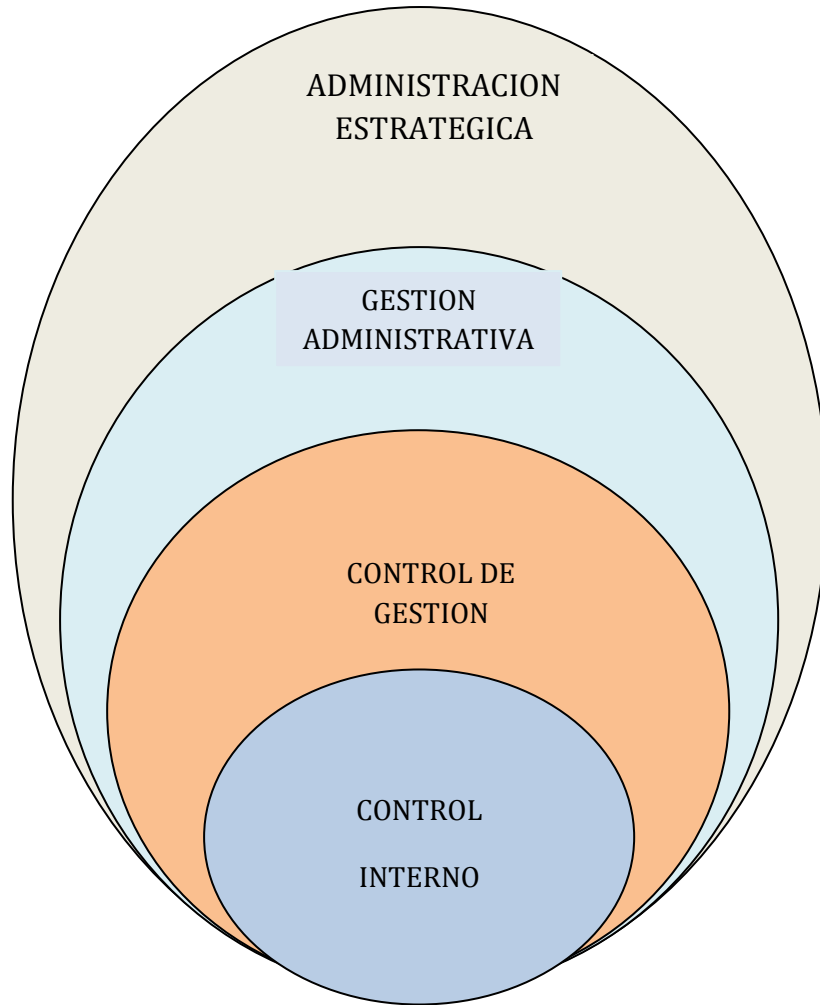
¿De qué manera el Control Interno incide en la Recuperación de la cartera vencida de la Cooperativa Acción Rural del Cantón Mocha?

X=Variable independiente: Control Interno

Y=Variable dependiente: Cartera vencida

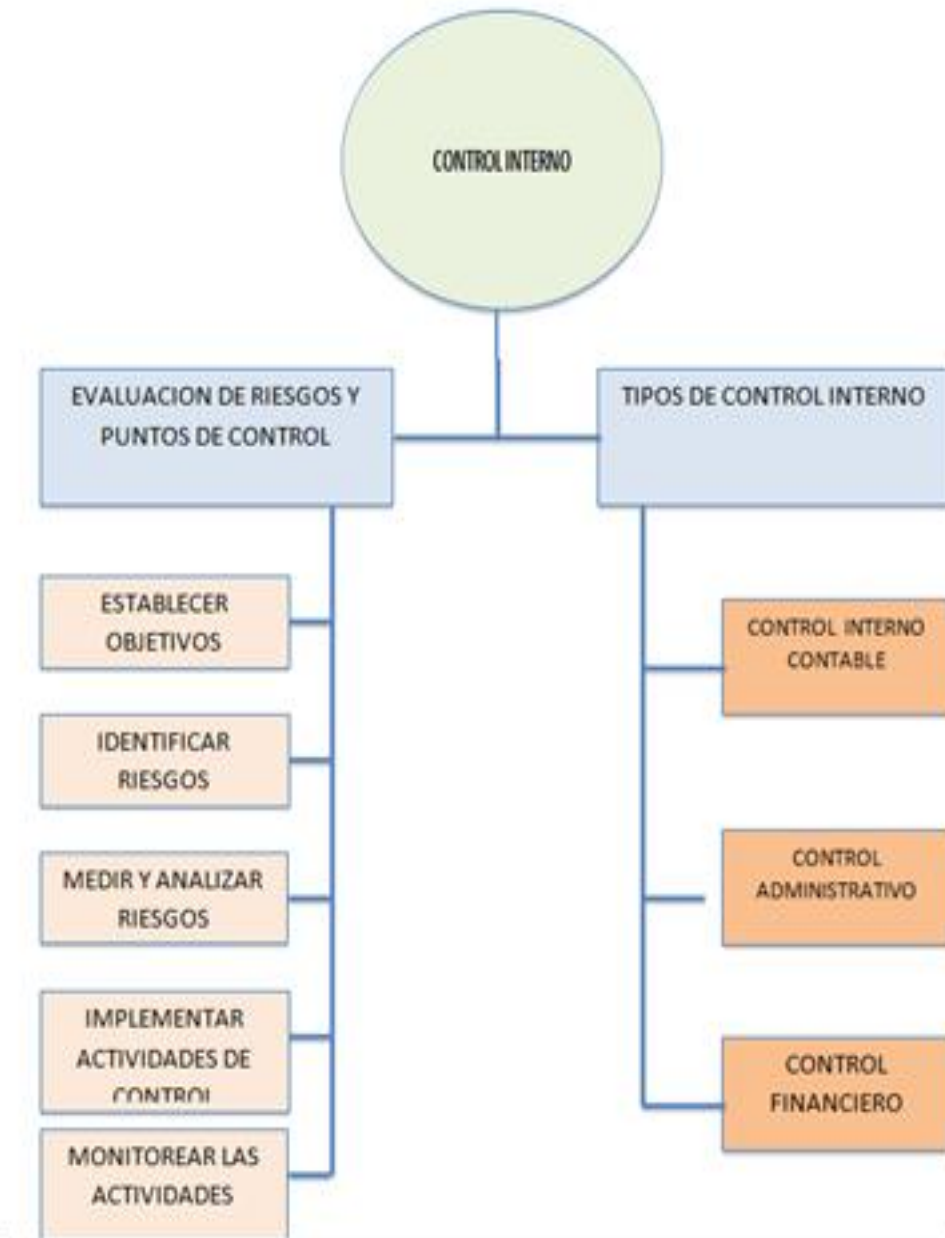
2.4.1. Categorización

Gráfico N° 2
Variable Independiente



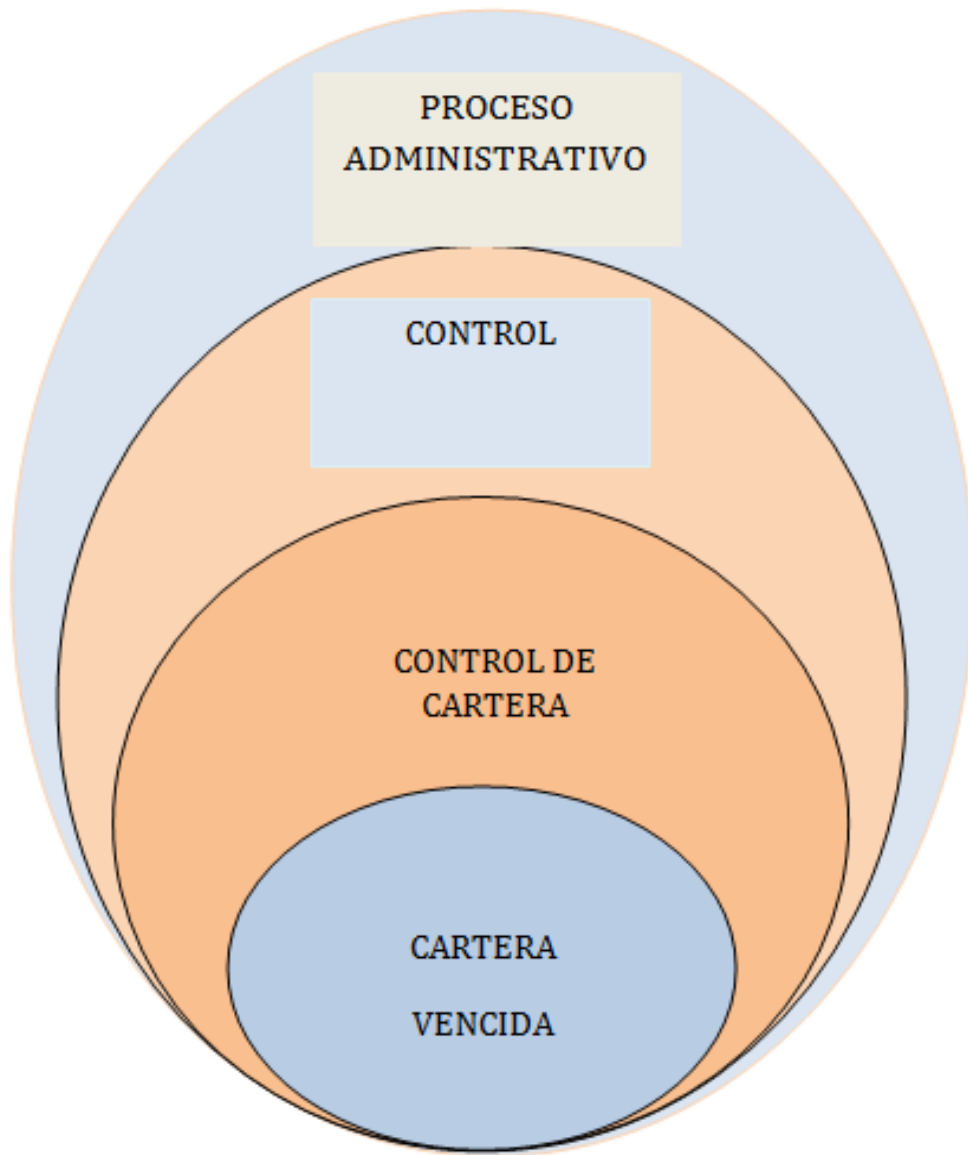
Elaborado por: Daniela Coba

Gráfico N° 2.1
Variable Independiente



Elaborado por Daniela Coba

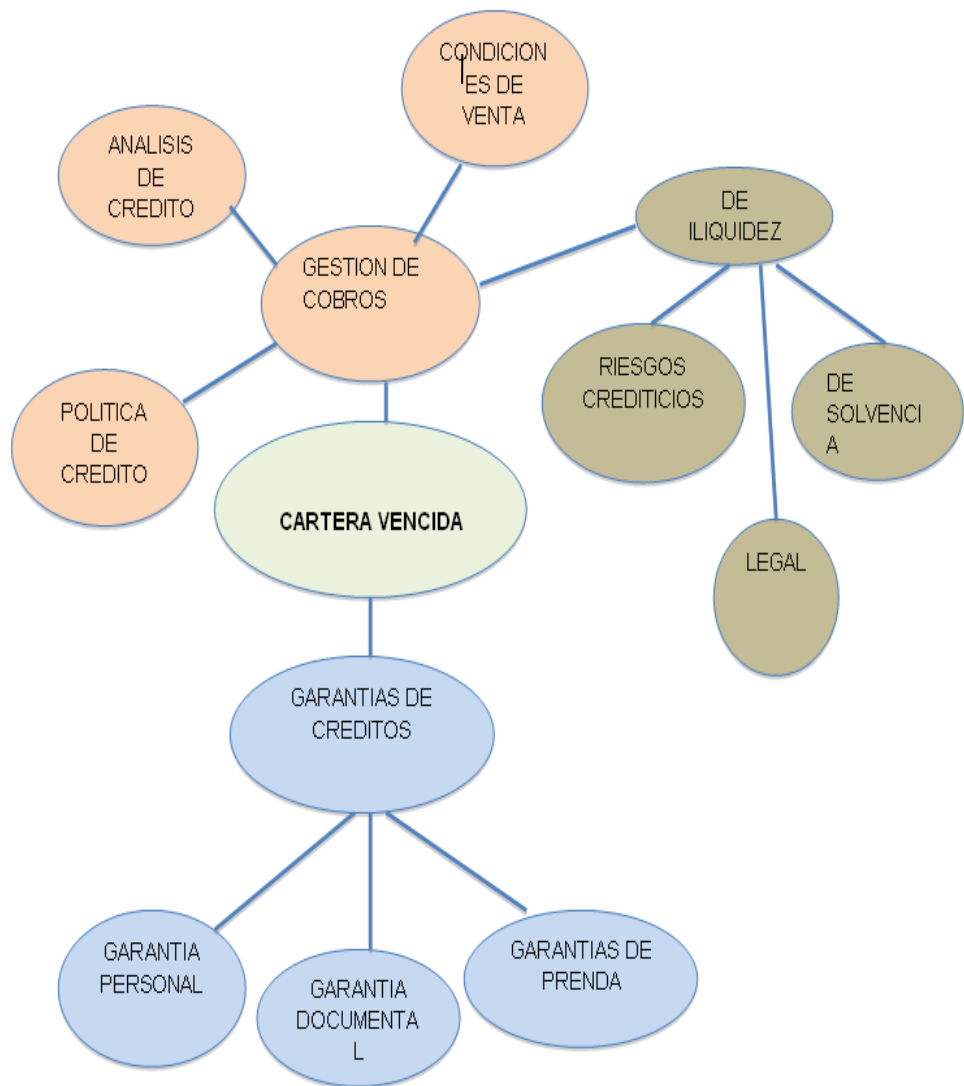
Gráfico N° 3
Variable Dependiente



Elaborado por: Daniela Coba

Gráfico N° 3.1

Variable Dependiente



Elaborado por: Daniela Coba

Definición de categorías

(VARIABLE INDEPENDIENTE)

ADMINISTRACION ESTRATEGICAS

La administración estratégica según **Marshal. B (2010: 4)**, concierne al estudio de los problemas actitudes, organizaciones técnicas y programas de acción aplicables a la realización de un propósito. Hace una distinción entre el "que" y el "como" de la administración. Entiende por el "que" de la administración, los fines la materia de conocimiento técnico de un problema. El "como" es la técnica, los principios de acuerdo con los cuales se realizan las tareas que consideran el logro de esos fines."

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control.

De acuerdo a **Wheelen T. Hunger D. (2010)**, La administración estratégica es el establecimiento de las acciones gerenciales que orienten a la empresa a la consecución de sus objetivos basados en principios que promueva eficiencia organizacional.

ESTRATEGIA

Por lo que **Wheelen T. Hunger D. (2010:14)**, La estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva.

Según **Alexander Osterwalder. (2008: 36)**, Una Estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Una estrategia nos ayuda a poner en orden y asignar, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable con el fin de anticipar los posibles cambios en el entorno.

FORULACION DE UNA ESTRATEGIA

Manule Gross (2010: 48). La formulación de la estrategia parte del establecimiento, revisión de la misión, visión y valores de la organización por parte de la alta dirección. La misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización y la visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo. Los valores y principios éticos, constituyen la base sobre la que se asienta la cultura de la organización

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del latín Administrativo – ONIS).

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

GESTION Y SUS PARADIGMAS CONTEMPORANEOS

Gestionar es hacer que las cosas sucedan". Sustantivamente, es un conjunto de reglas y decisiones dirigidas a incentivar y coordinar las acciones necesarias para cumplir un fin. Otros, definen Gestión como "el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas".

Sallenave (2010), dice que la Gestión está constituida por un conjunto de fenómenos dimanados de una voluntad o de un comportamiento previsible. Fenómenos que son despersonalizados, aptos para ser reflejados en un "modelo" y que constituyen la holografía de la empresa y no su propia realidad. Agrega que el fin de estudiar y entender estos fenómenos es adquirir un saber práctico: Conceptos + técnicas + herramientas.

CONTROL DE GESTION

El Control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

CARACTERISTICAS DEL CONTROL DE GESTION

- Selectivo
- Total
- Equilibrado
- Oportuno
- Claro
- Terminado por la estrategia
- Efectivo y eficiente
- Creativo
- Impulsado a la acción
- Adecuado
- Adaptado
- Motivador
- Flexible

TECNICAS DE CONTROL

Las normas técnicas de control interno constituyen el marco básico aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores.

Se entiende por sistema de control interno el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

El sistema de control interno tiene como finalidad coadyuvar con la Institución en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

1. Lograr eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones,
2. Obtener confiabilidad y oportunidad de la información, y
3. Cumplir con leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

Los componentes orgánicos del sistema de control interno son:

1. Ambiente de Control;
2. Valoración de Riesgos;
3. Actividades de Control;
4. Información y Comunicación; Y
5. Monitoreo y Supervisión.

La responsabilidad por el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento del sistema de control interno corresponde a la máxima autoridad de cada Institución del sector público y a los niveles gerenciales y demás jefaturas en el área de su competencia institucional.

Corresponde a los demás empleados realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo cumplimiento.

El sistema de control interno proporciona una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

SISTEMA DE INFORMACION

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. El recurso humano que interactúa con el Sistema de Información, el cual está formado por las personas que

utilizan el sistema. Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información

ANALISIS.

El Control de Gestión tiene como principal finalidad lograr que cada uno de los integrantes de una organización tenga el uso eficiente y eficaz de los recursos que dispone la misma para así de esta manera lograr optimizar los objetivos planteados. También Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

Una organización debe coordinar y encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de las actividades. Para que los integrantes de la empresa logren optimizar las metas trazadas, es importante que la misma los motive, el impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

AUDITORIA DE GESTION

Según **WILLIAM P. LEONARD (2010)** argumentan que “La Auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”

Entre los elementos de gestión tenemos los siguientes:

- Economía
- Eficiencia
- Eficacia

- Ecología
- Ética

Economía.- uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.

Eficiencia.- Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo- producción de bienes y servicios, se expresa como un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

Eficacia.- la relación de servicios y productos, los objetivos y metas programados. La eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos o metas que se había propuesto.

Ecología.- son las condiciones, operaciones y prácticas relativas de a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de un proyecto.

Ética.- es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad.

METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA

Según RUIZ; José indica que: *"Es un examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual se están cumpliendo la Planificación, la Organización, la Dirección, la Coordinación, la*

Ejecución y el Control de los objetivos trazados por la empresa, para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad hasta lograr la calidad total y su control, mediante la mejor utilización de los recursos disponibles, conforme a procedimientos encuadrados dentro de normas y políticas de la verdadera administración".

Entre los propósitos tenemos a los siguientes.

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

Según MARTÍNEZ; Walter Indica que: *“Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica”.*

CONTROL INTERNO

La actual investigación presenta un variable independiente denominada El Control Interno por lo que procedo a enmarcar su teoría.

El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Una segunda definición definiría al control interno como “el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.

Entre los objetivos del control interno tenemos:

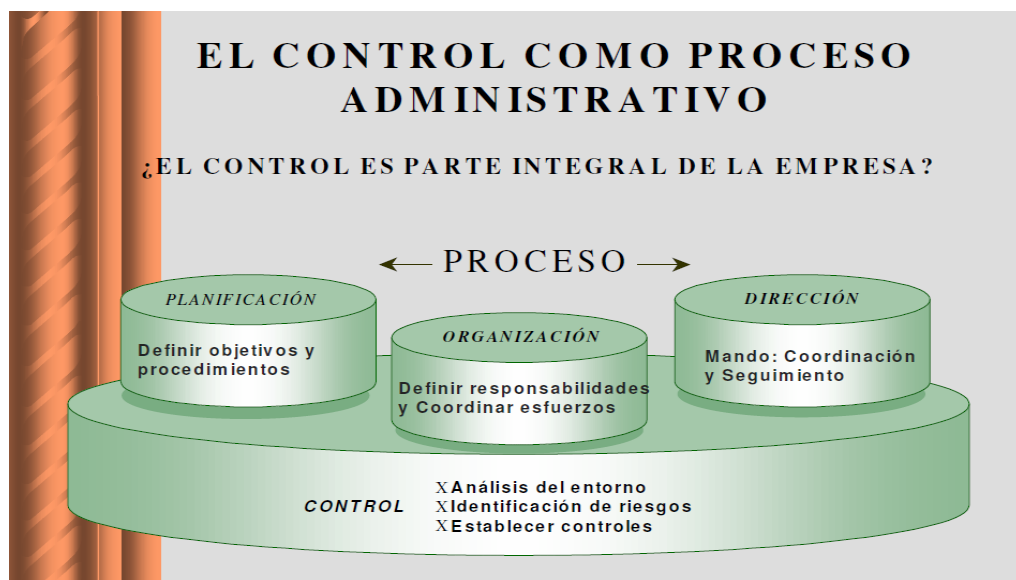
1. Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
2. Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
3. Promover la eficiencia de la explotación.
4. Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
5. Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

Entre los elementos de un buen sistema de control interno se tiene:

- 1.
2. Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.
3. Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contables sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos.
4. Unos procedimientos eficaces con los que llevar a cabo el plan proyectado.
5. Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.

Grafico N° 4

El; Control como Proceso Administrativo



Fuente: Auditoria un enfoque Integral

El control interno de una organización incluye cinco componentes o elementos:

AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

EVALUACION DE RIESGOS

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera que se pueda identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades) es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según

lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

EVALUACIÓN Y PUNTOS DE CONTROL

Según **GARCIA, A (2011)** La definición de los objetivos es el eje central del plan de marketing, ya que el resto de elementos del plan se articularán con la única finalidad de conseguir que se alcancen estas metas.

Los objetivos son los que marcan las metas a alcanzar e incluso cómo alcanzarlas. Los objetivos que la empresa establezca para cualquier acción o departamento deben ser siempre coherentes con los objetivos genéricos que se establezcan en el plan estratégico de la empresa, que es el que articula toda la actividad y evolución de la entidad.

IDENTIFICAR RIESGOS

Según **NAVAS; Antonio (Internet; 2010)** expresa que: “El riesgo es un concepto que se puede considerar fundamentalmente, por su vínculo con todo el que hacer; casi podría afirmar que no hay actividad de la vida, los negocios, o de cualquier otro asunto que no incluya el riesgo; es por ello que la humanidad desde sus inicios, buscó maneras de protegerse contra las contingencias y desarrolló, al igual que la mayoría de las especies animales, maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas”.

MEDIR Y ANALIZAR RIESGOS

Según **CONTRERAS, J. (2010)** en su presentación control interno basado en el modelo coso argumenta que: “La identificación y el análisis de riesgos es un proceso interactivo que involucra al personal responsable de cumplir con los objetivos fijados ya que es el más idóneo.

Los riesgos pueden ser el resultado del efecto de factores internos y externos, por ejemplo: las averías de los sistemas informáticos, los cambios en la responsabilidad de los directivos, etc.

Una vez identificados debe estimarse su importancia, evaluar la probabilidad de que

impacte a la organización y qué medidas deben tomarse para atenuar sus efectos”.

IMPLEMENTAR ACTIVIDADES DE CONTROL

Según **CONTRERAS, J (2010)** en su presentación control interno basado en el modelo coso indica que: *“Son políticas, procedimientos y acciones que afectan a una o más áreas de la organización”*.

Algunos ejemplos serían:

- Análisis efectuados por la Dirección.
- Gestión directa de los responsables.
- Proceso de información.
- Controles físicos.
- Indicadores de rendimiento y segregación de funciones: Las actividades de control, al enfrentar adecuadamente a los riesgos, ayudan a alcanzar los objetivos de los Departamentos y actividades, logrando así alcanzar los objetivos del negocio”.

MONITOREAR ACTIVIDADES DE CONTROL

Según **CONTRERAS, J. (2009)** en su presentación control interno basado en el modelo coso argumenta que *“Debe asegurarse que se obtenga información de calidad y no meros datos”*.

- La información debe ser protegida ya que se trata de un activo valioso.

- Las vías de comunicación interna deben asegurar que el personal conozca los elementos suficientes para cumplir con su tarea.
- Las actividades de supervisión continua y evaluaciones puntuales.
- Las deficiencias detectadas deben ser oportunamente comunicadas.

TIPOS DE CONTROL INTERNO

Existen tres tipos de realizar control interno en una empresa comercial, financiera o industrial y son:

Control Interno Contable

Según **HERNÁNDEZ, E.** (2010) en Auditoría y control interno Explica que: *“El control Contable comprende tanto las normas como los procedimientos contables establecidos para salvaguardar la veracidad de los registros contables, así como todos los métodos y procedimientos que conciernen a la protección de los activos, Asimismo incluyen controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de funciones, los controles físicos sobre los activos y la auditoría interna”*.

CONTROL ADMINISTRATIVO

Según **CASTELLANOS; Francisco** (2010) expresa que: *“Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones o actividades por la administración, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programados”*.

Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de decisión”.

CONTROL OPERATIVO

Según **LOPEZ; Manuel (2010)** indica que: *“Los controles, entendidos como las acciones coordinadas y estructuradas para alcanzar un nivel razonable de confianza en el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa”*

CONTROL ESTRATEGICO

Según **MENDEZ; Pablo (2008)** argumenta que: *“Proceso que comprende las acciones coordinadas e integradas a las unidades o actividades de la entidad”*.

CONTROL FINANCIERO

Según **NEGRETE; Felipe (2009)** en la revista eco finanzas expresa que: *“Son aquellas acciones estructuradas, coordinadas e integradas a los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión con el propósito de otorgar un grado razonable de confiabilidad sobre la información financiera. Estas acciones están conformadas por los controles y procedimientos contables sobre el uso correcto de los recursos materiales y financieros”*

(VARIABLE DEPENDIENTE)

ADMINISTRACION

Basándose en los estudios de (Hitt, y otros, (2010) —Administración: Es un término que tiene varias acepciones distintas. Su principal significado es como una actividad o un proceso. De manera más específica, definimos administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntas de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. Por su parte, esta definición se subdivide en cuatro partes fundamentales: (págs. 8-9)

1. Administración es un proceso: consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.
2. Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: Es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.
3. Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas: Por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de los de ambos. Comprende los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados.
4. Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: Es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes.

Administración también tiene otros significados además de "un proceso" o un conjunto de actividades. A veces el término se emplea para designar un área específica de la organización: el conjunto de individuos que se hace cargo de las laborales gerenciales.

El término también es útil para distinguir una categoría de individuos (es decir. "la administración"), de quienes forman unidades sujetas a contratos colectivos (miembros de un "sindicato" o de manera menos formal, "mano de obra"), o de aquellos que no participan en actividades administrativas específicas, sean o no miembros de un sindicato ("empleados no administrativos" o "trabajadores comunes"). Con frecuencia nosotros utilizamos el término miembro para referirnos a cualquier persona (cualquier empleado) en una organización, sin considerar el lugar individual que dicha persona tiene en la organización. Utilizamos el término administrador para referirnos a cualquier

persona con la asignación de responsabilidades sobre actividades administrativas; y administrar, para referirnos al proceso de realizar dichas actividades.

Ahora, consideremos de otra forma la pregunta "¿qué es la administración?"

Es decir, veámosla a través de sus cuatro enfoques fundamentales. Tales perspectivas trascienden el proceso administrativo completo. Cuando alguien comienza un viaje, le conviene tener una idea aproximada del terreno que va a recorrer, antes de conocer los detalles de las distintas partes del viaje. Una visión general le ayudará a integrar los distintos enfoques y le facilitará la comprensión que le brindará una aventura significativa y profunda. Aprender sobre las complejidades de la administración es, tetamos convencidos, un viaje que desemboca en una aventura definitiva.

Los enfoques generales que presentamos en se basan en información e ideas procedentes de una amplia variedad de fuentes: nuestras experiencias y observaciones personales como educadores, administradores y consultores; hallazgos de investigación de literatura especializada; estudios exclusivos del tema; y, en particular, cientos de conversaciones y entrevistas con profesionales de la administración realizadas durante varios actos, Si bien tales perspectivas representan puntos de vista diferentes sobre la administración, no son mutuamente excluyentes. Más bien» cada enfoque ofrece una óptica distinta para ayudarle a "Ver" el tema y a entender sus complejidades y retos. El propósito de presentarlos es brindarle un entendimiento mayor del significado que se da a "administración", del que se obtendría con una simple definición.

Según Robbins, (2005). —***“La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización: o por lo menos a eso aspiran los gerentes”.*** (pág. 7)

Según Robbins, y otros, . ***“El termino administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas. Varios términos de esta definición merecen más explicaciones. Se trata de las palabras proceso, eficiencia y eficacia”.*** (pág. 5)

En el concepto de administración, la palabra proceso se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes.

La eficiencia y la eficacia se refieren a lo que hacemos y a cómo lo hacemos. Eficiencia significa hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre los insumos y los productos. Por ejemplo, si obtenemos más producto de determinado insumo, habremos mejorado la eficiencia. De igual manera, aumentaremos ésta si obtenemos el mismo producto, pero con menos recursos. Puesto que los gerentes manejan insumos en forma de recursos escasos (dinero, personas y equipo), les interesa emplearlos con eficiencia. Así pues, la administración busca reducir al mínimo los costos de los recursos.

Reducir los costos de los recursos al mínimo es importante, pero no basta para conseguir la eficacia. La administración también se encarga de concluir actividades, en términos administrativos, esta capacidad se llama eficacia, lo cual quiere decir hacer la tarea correcta. En una organización, esto significa alcanzar las metas.

Según Reyes Ponce, ***“El empleo que de la palabra han hecho los técnicos en la materia, en razón de tratarse de una disciplina que, como tal, es de reciente estudio, y está aún en pleno período de formación, ha sido muy variable: casi nos atrevemos a decir que caótico. Para demostrar lo anterior, bastaría citar el hecho de que aún se discute por algunos si la administración es una parte de la organización, o viceversa”.***

(Pág. 16)

Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales actores en Administración, podremos deducir sus elementos básicos,

E, F. L. Brech: *"Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado,"*

J. D. Mooney: *"Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana." Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado,"*

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que *"administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar"*.

Se ha hecho corriente, diremos por último, la definición breve de la Administración como "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros".

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN

Basándose en los estudios de Robbins, *"El proceso de la administración estratégica, comprende seis etapas que abarcan la planeación, la implementación y la evaluación estratégicas. Aunque las primeras cuatro etapas se refieren a la planeación que debe realizarse, la implementación y la evaluación no son menos importantes. Incluso las mejores estrategias pueden fracasar si la administración no las implementa o no las evalúa adecuadamente"*. (Pág. 182)

Robbins, y otros, *"A principios del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol escribió que todos los gerentes llevan a cabo cinco actividades administrativas, que se conocen como el proceso administrativo. Éstas son: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar"*.

Los libros de texto que gozan de mayor popularidad siguen girando en torno a los procesos administrativos, aunque normalmente se concentran en las cuatro actividades básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar

PROCESO ADMINISTRATIVO

Planificar, organizar, dirigir y controlar

Planificar

Incluye definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades

Organizar

Incluye determinar qué tareas serán llevadas a cabo, cómo se realizarán, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y dónde se tomarán las decisiones

Dirigir

Incluye motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos que se presenten

Controlar
El proceso de vigilar el desempeño, compararlo con las metas y corregir todas las desviaciones sustantivas

Según (Reyes Ponce, *“Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además, se dan de suyo simultáneamente”*).

Seccionar el proceso administrativo, por lo tanto, es prácticamente imposible, y es irreal. En todo momento de la vida de una empresa, se dan, complementándose,

influyéndose mutuamente, e integrándose, los diversos aspectos de la administración. Así, al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc.

CONTROL

Según **Robbins, y otros**, *“El control es el proceso de vigilar las actividades con el fin de aseguramos que se realicen conforme a los planes y de corregir las desviaciones importantes. Los gerentes no pueden saber, bien a bien, si sus unidades están funcionando correctamente mientras no hayan evaluado qué actividades han sido realizadas y mientras no hayan comparado el desempeño real con el estándar deseado. Un sistema eficaz de control garantiza que las actividades se cumplan de tal forma que se alcancen las metas de la organización. La eficacia de un sistema de control está determinada por la medida en que éste facilite la posibilidad de alcanzar los objetivos. Un sistema de control será mejor mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización”*. (Pág. 42)

El control de mercado hace hincapié en el uso de mecanismos externos del mercado. Los controles giran en torno a criterios como la competencia de precios o la participación de mercado. Las organizaciones que usan el enfoque del control de mercado, por lo general, cuentan con productos y servicios muy distintos y claramente especificados, así como con una competencia considerable. Así, las diferentes divisiones de la organización normalmente han sido convertidas en centros de utilidades y son evaluadas de acuerdo con el porcentaje del total de utilidades de la compañía que genera cada una de dichas divisionesl.

Reyes Ponce, Afirman que *“Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes”* (Pág. 63)

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. Operación de los controles: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. Interpretación de resultados: ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos, sobre todo entre los que se tocan, parece ésta ser más clara entre:

Previsión y plantación: Están más ligadas con "lo que ha de hacerse". Organización e integración: Se refieren más al "cómo va a hacerse". Dirección y control: Se dirigen a "ver que se haga y cómo se hizo".

Tomado del libro de Polo Pujadas,

1. Contrastación de las características del producto
2. Supervisión de los resultados de los procesos
3. Comprobación de los timings y temporalización de los controles
4. Certificación y continuidad de los colaboradores y de los recursos materiales
5. Verificación de los costes de producción
6. Comprobación de la calidad de cada uno de los procesos

CONTROL DE CARTERA

Es una aplicación propiedad de Goliardos, diseñada para la amortización y administración de todo tipo de créditos y el manejo de rentas, desde financiamiento/arrendamiento de automóviles, bienes inmuebles, hasta artículos de uso común y que su venta ó renta sea con

pagos diferidos.

Fuente: <http://www.goliardos.net/goliardos.asp?gtpg=11>

Se permite llevar un estricto control sobre el proceso de los pagos de los grupos solidarios, desde su ingreso al sistema, pasando por una conciliación, hasta su aplicación contable. El control sobre estos pagos se realiza por medio de reportes, así como por pantallas ya sea para una identificación plena del mismo o para una corrección en caso de que el pago tenga datos erróneos. El sistema permite ingresar estos pagos ya sea registrándolos directamente por el sistema o de manera más automática, esto es, importando los datos desde algún archivo generado por el banco en que se depositan estos pagos, lo que puede ahorrar una cantidad considerable de trabajo de captura.

Otro tipo de reportes son los que están más enfocados al control de la cartera, como son reportes que reflejan de una manera clara y entendible la situación de la cartera de la organización, reportes que permiten observar qué grupos solidarios se están retrasando en sus pagos, con lo cual se puede controlar perfectamente qué grupos se retrasan hasta en un día en su depósito semanal. Cabe hacer mención que cada uno de estos reportes tienen diferentes niveles de detalle, es decir, pueden contener información muy general (totales de la organización) hasta información muy específica y detallada ya sea a nivel de municipios, asesores, coordinaciones, etc.

También existen reportes para llevar estados de cuenta ya sea a nivel de grupos solidarios y también a nivel de los socios de los grupos, permitiendo con esto conocer la situación actual e histórica de cada cliente en el momento deseado.

Por si fuese poco, existe otro tipo de reportes, los reportes de pólizas contables referentes a la cartera (pagos de grupos solidarios, devoluciones, defunciones, etc.), los cuales, además de proporcionar la información normal ya sea en pantalla o en impresora, tienen una función muy poderosa: pueden generar de manera automática las pólizas, con lo cual se comparte información muy valiosa con el módulo de

Contabilidad y Presupuestos, con lo que de igual manera se minimiza el error en los datos que se manejan en contabilidad ya que gran parte de ellos los genera este módulo.

Fuente: <http://www.dacompsc.com/j15/esiacom/control-cartera.html>

Según **De Rus**, *“Los sistemas de control de cartera deberán proporcionar la información apropiada para una clara identificación y verificación del movimiento de provisiones y castigos en general, como asimismo de las recuperaciones por pagos o reprogramaciones cuyos montos deben incorporarse en la base imponible de primera categoría”*. (Pág. 73)

CARTERA VENCIDA

Según **Díaz Manjarrez**, *“Cartera Vencida: Categoría que agrupa a todos los créditos que han cumplido impagos el plazo aceptado por la SBIF, que es un máximo de 90 días”*. (Pág. 1)

Según **Torregrosa**, *“Una de cada cinco unidades productivas se ve amenazada en su reproducción y capitalización por problemas relacionados con su capacidad de pago de los adeudos anteriormente contraídos —cartera vencida— En este caso también resulta que son las unidades de menor tamaño las que enfrentan con más frecuencia este problema. Es decir, las unidades pequeñas son las que sufren mayores problemas financieros tanto de tipo operativo como de capitalización”*. (Pág. 37).

El autor **Cardozo Cuenca**, afirma que *“Este índice deberá calcularse para el total de la cartera y por tiempo de vencimiento de la misma. Un indicador sintético que refleja el nivel de vencimiento y la antigüedad de la cartera incluiría en el numerador los valores de cartera por grupos, de acuerdo con el tiempo de vencimiento, ponderado cada uno de ellos por un factor que refleje el nivel de antigüedad. El denominador sería la cartera total”*. (Pág. 386)

Adicionalmente, para mayor información de los analistas, deberá calcularse en una hoja de mayor detalle, el índice por tiempos de vencimientos de la cartera.

La fórmula para calcular la cartera vencida es:

$$\text{Cartera vencida total} = \text{Cartera vencida} / \text{Cartera Total}$$

Según **Collaguazo León**, “Corresponde a los créditos que no han sido cancelados dentro de los plazos establecidos, por parte de los clientes de la Cooperativa”. (Pág. 23)

GESTION DE COBROS

Basándose en los estudios de **Santandreu**, “La primera fuente de financiación de la empresa corresponde a los cobros por la facturación que realiza. Esta gestión se constituye en el principal motor de la gestión de la tesorería”. (Pág. 76)

El objetivo principal de la política de cobros consiste en acelerar el circuito en base a la reducción de los días de concesión de pago a los clientes para minimizar los gastos financieros del «float»; así como reducir el riesgo.

Por lo general las políticas de cobros devienen de la función comercial como condición de venta, si bien interviene el responsable financiero en mayor o menor medida.

La política de cobros debe contemplar:

- Plazo de pago concedido.
- Medios o instrumentos de cobro.
- Descuento por pronto pago.
- Medios de recobro en caso de impago.
- Intereses y gastos por demora.

Condiciones de venta

Tomado del libro de **Czinkota, y otros**. *“Condiciones de venta las responsabilidades de comprador y vendedor deben ser aclaradas en lo referente a qué se incluirá y qué no en la cotización, y cuándo se transferirá la propiedad de los bienes del vendedor al comprador.”*. (Pág. 361)

Análisis de crédito

Según la revista **THE ECONOMIST (2012)**. “Un análisis de crédito es un estudio que se realiza previo a otorgar un crédito con el propósito de evaluar que tan factible es que la persona o institución pague el crédito que se otorga. Se trata de una herramienta determinante para las instituciones financieras para poder garantizar que el crédito es redituable.

Los **análisis realizados por las instituciones financieras** abarcan una gran variedad de estudios, estos pueden solicitar información muy variada tal como estados de cuentas, comprobantes de ingresos o declaraciones de avales tanto de personas que puedan responder financieramente como de bienes los cuales puedan ser confiscados en caso de incumplimiento.

LA POLITICA DE CREDITO

Según **Brachfeld**. *“Una política de empresa es la forma como quiere la compañía que se haga las cosas en lo relativo al crédito de clientes, los criterios que se van a utilizar para tomar decisiones así como los objetivos de crédito que se han de alcanzar cuantificados en cifras. Las políticas de crédito sirven para facilitar que los empleados tengan una pauta de trabajo para conseguir los mejores resultados en la gestión de crédito comercial”*.

La política empresarial puede ser incluso la inexistencia de una política: —la política de la empresa es dejar libertad de actuación a sus empleados—. También puede ser una

política muy simple, que se transmite verbalmente, una política construida a plazos por medio de memorándums, o una política muy completa escrita en un tomo enciclopédico. Por consiguiente las políticas de crédito son una serie de directivas dictadas por la dirección de la empresa: estas normas han sido diseñadas con la colaboración activa del departamento de credit management y generalmente con la aplicación del departamento comercial. Estas directrices han de presentarse por escrito y materializarse en un decálogo.

Este decálogo debe indicar lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer con relación a la concesión de créditos.

Como actúan las políticas de crédito

Las políticas de crédito y cobro tienen una misión controlar el volumen total de saldo de clientes y la calidad de su riesgo.

Las políticas de crédito y cobranza actúan directamente sobre el periodo medio de cobro ya que regulan los plazos de cobro, controlan el cumplimiento de los mismos por parte de los clientes y gestionan el cobro de las facturas vendidas.

Las medidas del PMC (periodo medio de cobro) depende de la rigurosidad de las políticas de créditos y cobros, puesto que una política restrictiva disminuye el PMC y una política flexible lo incrementa.

No obstante las políticas también actúan sobre el volumen total de ventas, puesto que las políticas de crédito inciden directamente en las decisiones de crédito de la empresa, las políticas reglamentan las condiciones de crédito que va a aplicar la compañía para conceder pagos aplazados a sus clientes, por lo que influyen directamente en el volumen total de las ventas: unas políticas restrictivas disminuyen las ventas y unas liberales la aumentan.

Por lo siguiente las políticas de crédito y cobranza inciden sobre ambos factores claves que afectan el volumen de recursos invertidos en cuentas de clientes: el PMC y el volumen de ventas.

POLITICAS DE CREDITOS NORMALES, RESTRICTIVOS O FLEXIBLES

POLITICAS DE CREDITO NORMALES

Las políticas de crédito normales son las que se sitúan en el término medio: es decir no son ni restrictivas ni liberales.

Las políticas normales son las más convencionales y buscan el equilibrio en el riesgo de los clientes, asumiendo en algunos casos ciertos riesgos y permitiendo los plazos de pagos comunes en la industria.

Las empresas que adoptan este tipo de política tendrán que financiar moderadamente a sus clientes y por ello deberían asumir ciertos costes financieros.

Esta clase de política se puede aplicar cuando en la situación interna de la empresa y la coyuntural se da las siguientes condiciones:

- Empresa proveedora goza de buena salud financiera.
- La empresa está suficientemente capitalizada.
- La empresa tiene capacidad de endeudarse a corto con costes razonables.
- Los márgenes obtenidos en la venta de los productos son suficientemente buenos.
- La empresa cuenta con una capacidad de producción adecuada para suministrar Regularmente a sus clientes (o tiene niveles de stock apropiados).
- Los clientes suelen cumplir con sus compromisos de pago.
- Los niveles de morosidad y la siniestralidad de las empresas del sector son bajos
- No se prevén cambios en el mercado ni se contemplan a corto plazo crisis Sectoriales

POLITICAS DE CREDITO RESTRICTIVOS

Son aquellas en la que dominan el aspecto financiero sobre el comercial, dando prioridad al coste de crédito y no a los efectos comerciales que pueden significar la decisión de conceder o denegar un crédito. Las empresas que adoptan no tienen grandes planes de crecimiento a corto plazo y se conforman con mantener su cifra de ventas y cuota de mercado.

La misión de esta clase de políticas conservadoras es conseguir el mayor nivel de liquidez para la empresa, que las cuentas a cobrar generen el máximo flujo de caja posible y reducir el endeudamiento externo con entidades financieras. Las políticas de crédito restrictivas preponen los pagos al contado a los aplazamientos de pago, establecen plazos cortos de créditos, limitan el volumen de créditos concedidos y seleccionan minuciosamente a los clientes que merecen crédito. El objetivo de esta clase de política es conseguir una elevada rotación de los saldos de clientes y que el PMC se mantenga lo más bajo posible. Las políticas de crédito conservadoras deben alcanzar sus objetivos pero sin paralizar el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

Este tipo de políticas es adecuado cuando las circunstancias sean las que a continuación se relacionan:

- La empresa proveedora se encuentra en una situación de oligopolio de oferta.
- La empresa tiene pocos recursos financieros propios ya que su capital social es escaso.
- A la compañía le es difícil o muy costoso obtener recursos ajenos para financiarse.
- La empresa se encuentra pasando por una situación financiera delicada y no puede permitirse un quebranto económico provocado por impagos.
- La demanda del producto supera a la capacidad de fabricación o a las existencias.
- El ciclo de fabricación del producto es muy largo.

- La coyuntura económica está pasando por una fase de desaceleración o de recesión.
- Se ha disparado el índice de morosidad en el sector.
- El margen comercial que se obtiene en la venta del producto es muy bajo y no se puede permitir costes financieros extraordinarios o pérdidas por fallidos.
- Hay bajos niveles de stock pero la demanda de los productos es elevada.
- El sector en que se encuentra la empresa está una crisis.

También existen unos condicionantes que hacen aconsejable la aplicación de políticas de crédito restrictivas y estas son:

- Los productos están manufacturados por encargo y personalizados de forma que difícilmente se encontrará otro comprador para pedidos formalizados.
- Los costes de compra de las mercancías vendidas son muy elevadas por lo que los posibles quebrantos en caso de fallidos serían muy importantes.
- Los costes variables del producto comercializado son elevados.
- La empresa debe reducir su endeudamiento con terceros para reducir su exigible en el balance.
- Los clientes tienen mucho efectivo y pueden pagar en efectivo si se ofrecen descuentos por pronto pago.
- La empresa no quiere incrementar por el momento su facturación.
- El sector practica un control sobre malos pagadores y clientes morosos.
- El cliente necesita el producto comercializado por la empresa y hay pocas alternativas al mismo.
- La empresa proveedora ha experimentado un rápido crecimiento en poco tiempo y su activo circulante ha aumentado excesivamente.

POLITICAS FLEXIBLES

Estas políticas liberales se basan en que lo más importante es el aspecto comercial y el crédito es un instrumento para ganarnos al cliente, por lo que las concesiones de crédito son inversiones para fidelizar a los clientes y ganar cuota del mercado. Este tipo de políticas liberales conceden plazos largos a los clientes para pagar las facturas y dan crédito con facilidad a la mayoría de los compradores para aumentar el giro comercial.

El inconveniente de esta clase de políticas es que las empresas que las practican deben asumir un elevado riesgo de crédito y pueden sufrir importantes pérdidas económicas provocadas por los créditos fallidos. Para las empresas también supone mantener en su activo circulante importantes masas de deudores con el siguiente coste financiero y además deben frecuentes tenciones de tesorería por disminuciones del —cash flow—. Asimismo la bancarrota de un cliente importante puede poner en serio peligro la supervivencia de la empresa y conducir finalmente a un naufragio empresarial.

Una serie de condiciones obligan a adoptar este tipo de políticas; los más habituales son:

- La empresa se encuentra con un mercado maduro y atomizado.
- La oferta es mucho más elevada que la demanda.
- El sector es enormemente competitivo.
- Los productos que vende la empresa han entrado en la fase de madurez.
- Se está produciendo una progresiva caída de la demanda de los productos debido a la ralentización de la actividad económica.
- Las ventas están experimentando una baja importante el último semestre.
- La cartera de pedidos ha menguado en los últimos meses.
- En el mercado hay muchos competidores que ofrecen productos parecidos.
- Ha aparecido un líder de mercado que está ofreciendo mejores condiciones de crédito a los compradores.
- Los clientes han endurecido mejores condiciones de compra y exigen mayores plazos.

- Se están produciendo cambios en la generan excesos de stock o la obsolescencia de los productos y obligan a vender mucho en un corto periodo.

Asimismo existen unos determinantes que hacen recomendable la aplicación de políticas de crédito flexibles y que son:

- La empresa necesita ganar más cuota de mercado.
- Hace falta incrementar el número total de clientes.
- La compañía quiere expansionarse y aumentar su facturación.
- La situación económica-financiera de los clientes es muy buena y no hay morosidad y se quiere fidelizar a la clientela.
- Los márgenes comerciales de los productos son muy buenos y permiten un elevado nivel de incobrables.

Todo lo que no está prohibido está tacitamente autorizado, se debe indicar en la normativa todo lo que se puede hacer y lo que no está autorizado hacer con la relación al credito de clientes.

Las resistencias que puedan aparecer por parte de las fuerza de ventas a la hora de introducir las politicas de creditos pueden ser superadas explicando a los vendedores que gracias a la existencia de normas se evitar arbitrariedades, actuaciones subjetivas e incongruencias en la asignación de creditos, permitiendo trabajar de forma consensuada y cristalina en materia de creditos comerciales. Y lo que es más importante: la politica de creditos acabará con los conflictos típicos entre el departamento comercial y el de finanzas, puesto que cuando el área de ventas tengan razón en alguna disputa la política de creditos servirá para confirmar que la tiene.

GARANTIAS DE CREDITOS

Según **Madkur**, *“Tradicionalmente una garantía es una obligación accesoria del crédito”*.

Modernamente y en especial en las garantías de tercero el acreedor se prefiere que la existencia de la garantía vaya separada de la existencia de la deuda. De allí que la garantía esté vinculada pero no subordinada a la deuda.

La garantía del crédito es una obligación vinculada y coordinada; crea un derecho subjetivo a favor del acreedor.

Garantía Personal

Según **ROSELLO, A, (2010)**. *“La garantía personal es una forma de contrato por el que una persona física o jurídica asegura el cumplimiento de una obligación (principal) contraída por otra persona”*.

La garantía personal adopta habitualmente alguna de estas dos formas: la fianza y el aval.

Se llama garante a la persona que garantiza un préstamo a favor de un tercero, como fiador o como avalista.

Garantía Documental

En los documentos de la garantía no se pueden recortar los derechos del consumidor, ni ponerles limitaciones que no prevé la ley durante los dos años que dura la garantía legal.

Garantías de Prenda

La prenda es un derecho real accesorio de garantía que tiene como función accesoría el asegurar al acreedor el cumplimiento y satisfacción de su crédito, mediante un poder especial que se le confiere sobre la cosa pignorada (dada en garantía). Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Prenda_\(derecho_real\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Prenda_(derecho_real))

RIESGOS CREDITICIOS

Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas. Fuente: <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-credificio> 41

De Instrucción Legal

El riesgo legal se define como la pérdida potencial derivada de posibles incumplimientos con las normas vigentes que puedan afectar de manera negativa los resultados de la operadora. Para minimizar este tipo de riesgo, se han establecido políticas y procedimientos para que en forma previa a la celebración de actos jurídicos, se analice la validez jurídica y la adecuada instrumentación legal de éstos.

Fuente:

http://www.principal.com.mx/principalmx/export/sites/default/03_Productos_individuales/3.1_Fondos_de_Inversion/3.1.3_Avisos_legales_y_corporativos/pdf/13877.pdf

De Solvencia

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

De Liquidez

La liquidez de una empresa se refiere a la relación que, en un momento determinado, existe entre sus recursos líquidos y las obligaciones que le son exigibles en ese

momento. El riesgo de iliquidez se refiere a la posibilidad de que la empresa no pueda cumplir cabalmente sus compromisos como consecuencia de una falta de recursos líquidos. Así, los riesgos de iliquidez son mirados con atención, pero no se les da un rol preponderante. Asimismo, cuando se trata de definir un indicador de liquidez, lo que se enfatiza son las posiciones de corto plazo, definidas como hasta un año. Aquéllas de plazos mayores son consideradas sólo para visualizar problemas potenciales de iliquidez en casos extremos.

En concreto, las mediciones de riesgo de iliquidez que se consideran de mayor importancia evalúan la necesidad de renovación de pasivos a menos de un año, dados los vencimientos de activos y pasivos pertinentes, como proporción tanto de los mismos pasivos como del patrimonio. Fuente:

<http://www.classrating.com/mleasing.htm>Marketing

2.5 Hipótesis

La aplicación de Control Interno mejorará la Cartera vencida de la Cooperativa Acción Rural del cantón Mocha.

2.6 Señalamiento de variables

2.6.1. Variable independiente: Control Interno

2.6.2. Variable dependiente: Cartera vencida

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE.

Según Jakeline. C (2010). El enfoque que tendrá la presente investigación será cualitativo.

Gracias al paradigma cualitativo se podrá observar el entorno para comprender el problema que está siendo objeto de estudio identificar las causas y efectos que suscitan el problema. Mediante el empleo del paradigma cuantitativo se podrá identificar, el número reducido de ingresos de socios como producto de la intervención poco positiva de los integrantes que conforman la cooperativa.

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental.

En la presente investigación se utilizará la investigación bibliográfica debido a que a través de la utilización de medios de control se podrán conocer las contribuciones científicas que se han realizado sobre el tema que está siendo objeto de estudio para de esta manera poder establecer relaciones, diferencias o el estado actual del conocimiento con respecto al problema que está siendo objeto de estudio. Gracias al empleo de fuentes de información bibliográfica se logrará ampliar el conocimiento sobre el tema para poder sustentar los argumentos.

3.2.2 Investigación De Campo.

En el presente trabajo de investigación se empleará la investigación de campo puesto que ésta permite establecer contacto directo entre el investigador y el objeto de estudio. Para poder reunir datos representativos de la población se utilizará la encuesta a fin de obtener y analizar la información recogida y estar en la capacidad de delinear estrategias de solución a los problemas que se generan en el entorno empresarial.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

3.3.1 Investigación Exploratoria.

En la presente investigación se utilizará la investigación exploratoria en vista de que ésta permite que el investigador pueda familiarizarse de mejor manera con el problema de estudio. El establecimiento de una relación continua con el entorno en el cual se genera el problema permitirá que se logre comprender las causas que lo producen y generar alternativas para dar solución al mismo. Mediante la profundización del conocimiento se podrá plantear el problema y formular la hipótesis de una mejor manera.

3.3.2 Investigación Correlacional.

En la presente investigación se empleará la investigación Correlacional puesto que ésta permite medir el grado de relación existente entre las variables que forman parte del problema de investigación. Es correlacional puesto que únicamente examina las asociaciones pero no las relaciones causales, donde los cambios producidos en una de las variables afectan directamente a la otra variable.

3.3.3 Investigación Explicativa.

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizará la investigación explicativa debido a que ésta permite medir el grado de relación existente entre las variables que forman parte del problema de investigación. Adicionalmente, se medirá el grado de relación entre las variables, permite determinar estadísticamente si los cambios generados en una de ellas influirá en la otra para poder de esta manera comprobar la hipótesis que permitirá obtener una propuesta de solución al problema que está siendo objeto de estudio.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Tabla N°.-1
Población y Muestra

DESCRIPCIÓN	Total
Consejo de Administración y vigilancia	12
Gerente	1
Personal	8
Socios	30
TOTAL	51

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Por ser la población menor a 100, se trabajará con toda la población.

**Tabla N°2.-
Calculo de la Muestra**

Población	%	Total Encuestas
12	23,53%	12
1	1,96%	1
8	15,69%	8
30	58,82%	30
51	100%	51

3.5 Operacionalización de Variables.

Hipótesis: La aplicación de Control Interno mejorará la Cartera vencida de la Cooperativa Acción Rural del cantón Mocha

Variable Independiente: Control Interno

Tabla N° 3 Operalización de Variables Independiente

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>CONTROL INTERNO</p> <p>Es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y metas</p> <p>Hernandez,</p>	<p>Ambiente de Control</p> <p>Evaluación del Riesgo</p> <p>Actividades de Control</p> <p>Información y Comunicación</p> <p>Supervisión y Monitoreo</p>	<p>Misión y Valores Corporativos</p> <p>Procesos en creditos</p> <p>Auditorias Internas</p> <p>Canales de comunicación</p> <p>Indicadores de Eficiencia y Eficacia</p>	<p>¿Qué nivel de conocimiento tienen los empleados con respecto a la misión de la cooperativa?</p> <p>¿Existe cumplimiento de políticas para la ejecución de cada proceso de crédito?</p> <p>¿La alta dirección se ha preocupado por realizar mejoras o mantener un control adecuado de todas las áreas?</p> <p>¿Existen los medios suficientes para mantener una comunicación real y a tiempo?</p> <p>¿Existe acciones que permitan monitorear las actividades en procesos de mejora?</p>	<p>Encuesta/cuestionario a clientes internos</p> <p>Encuesta/cuestionario a clientes internos</p> <p>Encuesta/cuestionario a clientes internos</p> <p>Encuesta/cuestionario a clientes internos</p> <p>Encuesta/cuestionario a clientes internos</p>

Elaborado por: Daniela Coba

Hipótesis: La aplicación de Control Interno mejorará la Cartera vencida de la Cooperativa Acción Rural del cantón Mocha

Variable Dependiente: Cartera vencida

Tabla N° 4 Operalización de Variables Dependiente

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>CARTERA VENCIDA</p> <p>Es la porción total de cuentas por cobrar y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de vencimiento, el mal manejo de la gestión de cobros, el desconocimiento de los riesgos crediticios, la falta de métodos de recuperación de cartera y la no implementación de garantías de crédito dan como resultado una cartera vencida.</p> <p>Díaz Manjarrez,</p>	<p>Gestión de cobros</p> <p>Riesgos crediticios</p> <p>Garantías de crédito</p>	<p>Políticas de crédito Análisis de crédito Condiciones de crédito.</p> <p>De Iliquidez De Instrumentación o legal,</p> <p>Garantía personal Garantía documental Garantía de prenda</p>	<p>¿Conoce usted la gestión de cobros que realiza la cooperativa?</p> <p>¿Qué prorrogas de tiempo usted estima debe aplicar la cooperativa en el otorgamiento de crédito?</p> <p>¿De los siguientes riesgos crediticios, señale los que usted considera como amenaza para la empresa?</p> <p>¿Conoce usted los tipos de garantías de crédito que ofrece la empresa a los clientes?</p> <p>¿Qué tipo de garantías de crédito considera que la empresa debe implementar a sus clientes?</p>	<p>Encuesta/cuestionario a clientes internos</p> <p>Encuesta/cuestionario a clientes internos</p> <p>Encuesta/cuestionario a clientes internos</p> <p>Encuesta/cuestionario a clientes internos</p> <p>Encuesta/cuestionario a clientes internos</p>

Elaborado por: Daniela Coba

3.6 Plan de Recolección de información

Para la realización de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

Tabla N° 5 Recolección

Tipos de Información	Técnicas de Investigación	Instrumentos de Investigación
1. Información Secundaria	1.1 Lectura Comprensiva	1.1 Tesis de grado, libros y revistas, Textos de Contabilidad y Auditoría, evaluación interna y externa, Gestión Contable y fichas bibliográficas.
2. Información Primaria	2.1 Encuestas	2.1 Cuestionario

3.7 Plan de Procesamiento de la información.

Es el proceso que permitirá analizar la información con el fin de obtener respuesta a las preguntas que se formularon en los instrumentos a través de:

Revisión y codificación de la información.

Luego de aplicados los instrumentos para la recolección de datos será necesario revisar la información para detectar errores, eliminar respuestas contradictorias y organizarla de la manera más clara posible que permita facilitar su tabulación.

Es conveniente efectuar la codificación, la misma que consiste en asignar un código a las diferentes alternativas de respuesta a cada pregunta, a fin de que se facilite el trabajo.

Tabulación de la Información.

Este proceso se realiza para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos de la variable en cada categoría, para que faciliten la representación en cuadros estadísticos, la misma que se realizará de forma manual por tratarse de cantidades de pequeñas de datos.

Análisis de Datos.

Una vez que se recopilará y tabulará la información será necesario analizarla para presentar los resultados, información ordenada que facilitara la idea del estudio realizado y que viene a plantear la hipótesis formulada.

Interpretación.

La interpretación de los resultados en forma sistematizada provee un criterio que en primer lugar proporciona elementos de juicio globales y segundo da un perfil de la posible solución a plantearse como solución al problema objeto estudio.

Se considera la utilización de una herramienta estadística conocida con el nombre de CHI cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación y comprobar la relación que existe entre variables.

$$x^2 = \Sigma \left(\frac{(O - E)^2}{E} \right)$$

CAPÍTULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Con el propósito de conocer si la aplicación de control interno y su afectación en la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa Acción Rural del Cantón Mocha, se procedió a realizar el siguiente trabajo de investigación en el campo, mediante encuestas a clientes internos de la empresa.

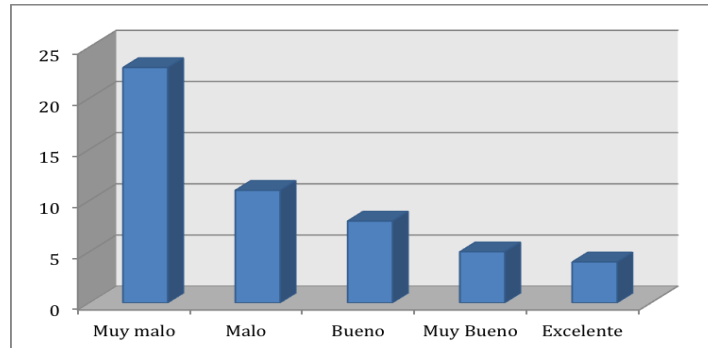
1. **PREGUNTA 1.** ¿Qué nivel de conocimiento tienen los empleados con respecto a la misión de la cooperativa?

Tabla 6. ANALISIS DE INTERPRETACIÓN

Conocimiento respecto a la Misión

Opciones	Frecuencia	%
Muy malo	23	45%
Malo	11	22%
Bueno	8	16%
Muy Bueno	5	10%
Excelente	4	8%
TOTAL	51	1

Gráfico N.- 4.1 Conocimiento respecto a la Misión



*Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Daniela Coba*

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados se pudo determinar que la mayoría de empleados tienen un mal conocimiento respecto a la misión. 45% muy malo, 22% malo, y 16% bueno. Apenas el 9% conoce muy bien la misión de la Cooperativa.

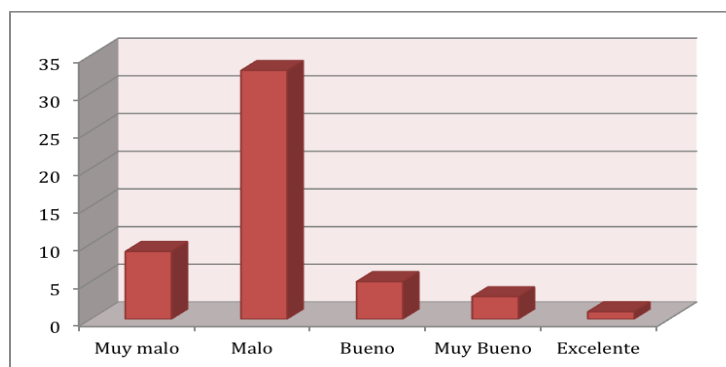
Es muy difícil cumplir con las metas y los objetivos de la Cooperativa si la mayoría de los clientes internos no conoce bien la misión de la empresa, por lo que es importante que los Directivos promuevan estrategias a través de su misión para el cumplimiento de sus metas trazadas.

2. PREGUNTA.- ¿Existe cumplimiento de políticas para la ejecución de cada proceso de crédito?

Tabla N.- 4.2 Cumplimiento de políticas en procesos de crédito

Opciones	Frecuencia	%
Muy malo	9	18%
Malo	33	65%
Bueno	5	10%
Muy Bueno	3	6%
Excelente	1	2%
TOTAL	51	1

Gráfico N.- 4.2 Cumplimiento de políticas en procesos de crédito



*Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Daniela Coba*

Análisis e Interpretación

Con la finalidad de conocer si se cumple con las políticas para la ejecución de cada proceso de crédito se pudo determinar que no se cumple lo cual se puede observar de acuerdo al siguiente detalle: 65% malo, 18% muy malo, 10% bueno.

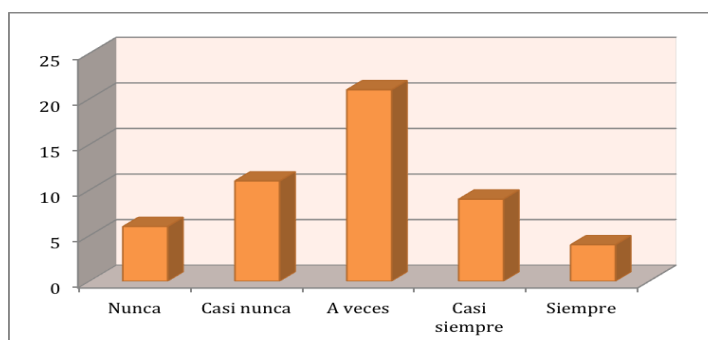
La Cooperativa en muchas ocasiones no cumple con la política en los procesos de crédito, lo que afecta directamente a un mejor control interno de los créditos otorgados y en la recuperación de cartera vencida.

3. PREGUNTA ¿La alta dirección se ha preocupado por realizar mejoras o mantener un control adecuado de todas las áreas?

Tabla N.-4.3 Control adecuado a las áreas

Opciones	Frecuencia	%
Nunca	6	12%
Casi nunca	11	22%
A veces	21	41%
Casi siempre	9	18%
Siempre	4	8%
TOTAL	51	1

Gráfico N.-4.3 Control adecuado a las áreas



*Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Daniela Coba*

Análisis e Interpretación

Para conocer si la alta dirección se ha preocupado por realizar mejoras o mantener un control adecuado de todas las áreas se puede observar que existe un control muy débil como lo determina el 41% a veces , casi siempre 18%, y siempre el 8%.

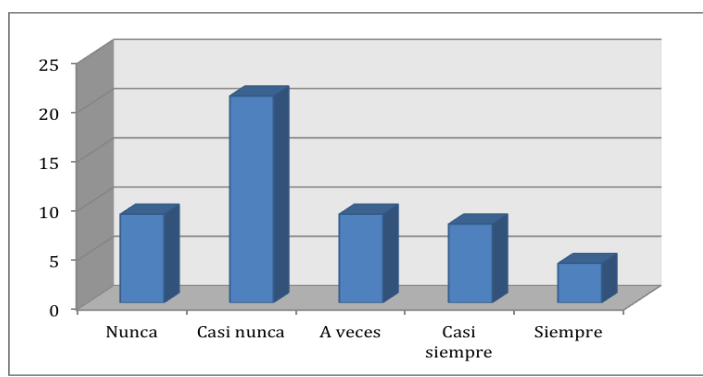
El control interno debe ser aplicado a todas las áreas, sin excepción con la finalidad de evitar fugas y dejar oportunidades para jineteo y malversación de fondos. Controles que deben ser realizados periódicamente por auditores externos.

4.- PREGUNTA ¿Existen los medios suficientes para mantener una comunicación real y a tiempo?

Tabla N.- 4.4 Comunicación real y a tiempo

Opciones	Frecuencia	%
Nunca	9	18%
Casi nunca	21	41%
A veces	9	18%
Casi siempre	8	16%
Siempre	4	8%
TOTAL	51	1

Gráfico N.- 4.4 Comunicación real y a tiempo



*Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Daniela Coba*

Análisis e Interpretación

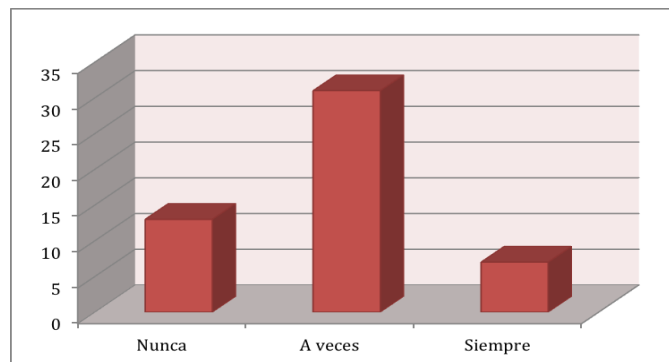
Para medir si existe en la Cooperativa los medios suficientes para mantener una comunicación real y a tiempo se pudo determinar que la comunicación también es muy débil en la Cooperativa tanto internamente como externamente, apenas el 24% de los encuestados manifiestan que si existe una buena comunicación.

5.- PREGUNTA ¿Existe acciones que permitan monitorear las actividades en procesos de mejora?

Tabla N.- 4.5 Actividades en procesos de mejora

Opciones	Frecuencia	%
Nunca	13	25%
A veces	31	61%
Siempre	7	14%
TOTAL	51	1

Gráfico N.- 4.5 Actividades en procesos de mejora



*Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Daniela Coba*

Análisis e Interpretación

Para medir las acciones que permitan monitorear las actividades en procesos de mejora nos indica que estas acciones se realizan a veces 61% y nunca el 25%, por lo que podemos deducir que apenas el 14 % se cumple.

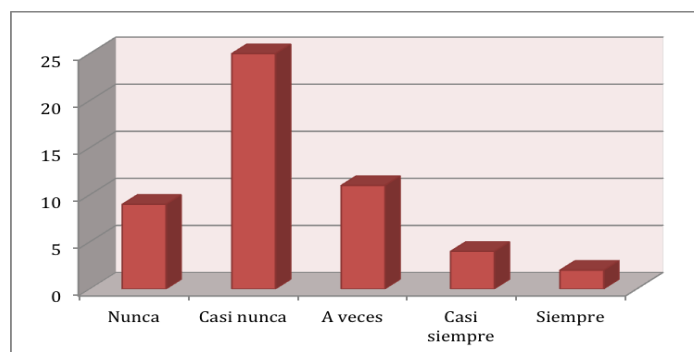
Debe haber un control más exigente por parte de los directivos sobretodo a los procesos de mejora que se proponen, para asegurar que los objetivos planteados se cumplan con responsabilidad y compromiso de todos los empleados.

6. PREGUNTA ¿Conoce usted la gestión de cobros que realiza la cooperativa?

Tabla N.- 4.6 Conocimiento de la gestión de cobros

Opciones	Frecuencia	%
Nunca	9	18%
Casi nunca	25	49%
A veces	11	22%
Casi siempre	4	8%
Siempre	2	4%
TOTAL	51	1

Gráfico N.- 4.6 Conocimiento de la gestión de cobros



*Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Daniela Coba*

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados se pudo determinar que el 49% casi nunca conoce la gestión de cobros que realiza la cooperativa y el 18% nunca, lo que nos indica el mayor peso 67% no los conoce.

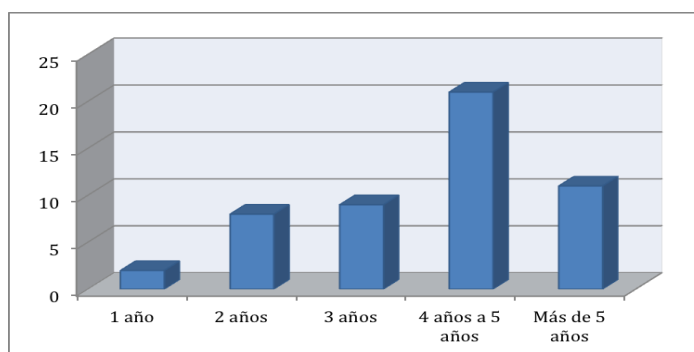
Es muy importante que todos los empleados conozcan los resultados que tiene la cooperativa cada determinado tiempo a fin de concientizar la realidad donde cada uno de ellos va a contribuir a mejorar la gestión.

7. PREGUNTA ¿Qué prórroga de tiempo usted estima debe aplicar la cooperativa en el otorgamiento de crédito?

Tabla N.- 4.7 Plazo en créditos

Opciones	Frecuencia	%
1 año	2	4%
2 años	8	16%
3 años	9	18%
4 años a 5 años	21	41%
Más de 5 años	11	22%
TOTAL	51	1

Gráfico N.- 4.7 Plazo en créditos



*Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Daniela Coba*

Análisis e Interpretación

A fin de determinar las necesidades de los clientes en cuanto a plazo de los créditos se pudo observar que el 63% prefieren de 4 años en adelante y apenas un 4% en un plazo de 1 año o menos.

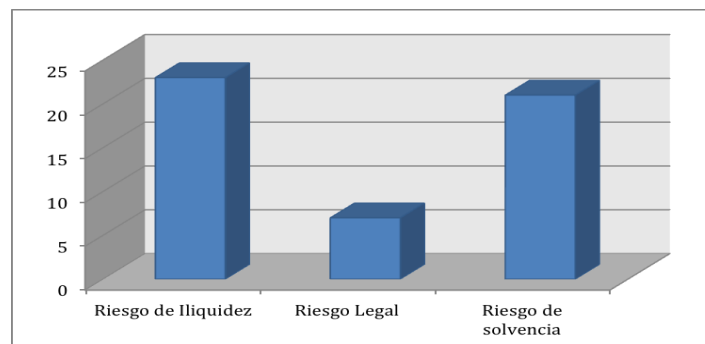
Definitivamente los clientes prefieren plazos más largos que permita bajar las cuotas mensuales de pago, lo que hara mas accesible a los socios par cubrir con sus obligaciones mensuales.

8. PREGUNTA ¿De los siguientes riesgos crediticios, señale los que usted considera como amenaza para la Cooperativa?

Tabla N.- 4.8 Riesgos crediticios de mayor amenaza

Opciones	Frecuencia	%
Riesgo de Iliquidez	23	45%
Riesgo Legal	7	14%
Riesgo de solvencia	21	41%
TOTAL	51	1

Gráfico N.- 4.8 Riesgos crediticios de mayor amenaza



*Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Daniela Coba*

Análisis e Interpretación

Para conocer los riesgos crediticios que más amenazan a la cooperativa se pudo observar que es el riesgo de iliquidez 45% y el riesgo de solvencia 41%.

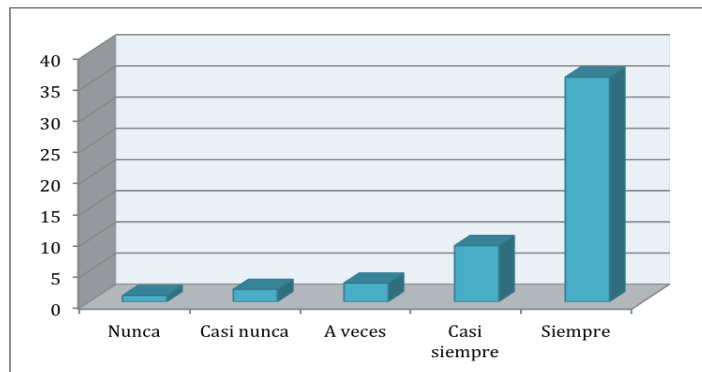
Bajo estos argumentos es importante que la Cooperativa cuide mucho los indicadores de liquidez y de solvencia a fin de precautelar los fondos de los socios y garantizar la confianza depositada.

9. PREGUNTA ¿Conoce usted los tipos de garantías de crédito que ofrece la Cooperativa a los clientes?

Tabla N.- 4.9 Conocimiento de los tipos de garantías

Opciones	Frecuencia	%
Nunca	1	2%
Casi nunca	2	4%
A veces	3	6%
Casi siempre	9	18%
Siempre	36	71%
TOTAL	51	1

Gráfico N.- 4.9 Conocimiento de los tipos de garantías



*Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Daniela Coba*

Análisis e Interpretación

Para conocer si los empleados saben los tipos de garantías de crédito que ofrece la Cooperativa se puede determinar si lo conocen 89%, de los cuales el 71% manifiestan que siempre y casi siempre el 18%, el porcentaje que desconoce esta en el rango el 2% al 6%.

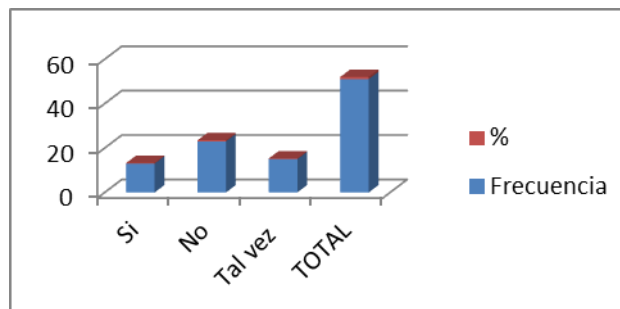
Es muy importante que todos los empleados conozcan muy bien los requisitos que exige la Cooperativa en cuanto a garantías para el otorgamiento de créditos, esto minimizara el riesgo que involucra ayudar a familiares o al conflicto de intereses.

10.- PREGUNTA ¿Cree usted que es necesario la aplicación de un modelo de Control Interno en la Cooperativa Acción Rural ?

Tabla N.- 4.10 Modelo de Aplicación

Opciones	Frecuencia	%
Si	13	25%
No	23	45%
Tal vez	15	29%
TOTAL	51	1

Gráfico N.- 4.10 Tipos de Garantía



*Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Daniela Coba*

Análisis e Interpretación

Para conocer cual es la percepción de que tipo de Control Interno tiene un 25 % de respuesta de que se puede implementar lo haremos como es el método coso para mejorar en control interno en la Cooperativa Acción Rural.

El no tubo un 45% de aceptación por no conocer la aplicación de este modelo de Control Interno y el talvez un 29% por lo que se propone la aplicación de este control para logara el cumplimiento de los objetivos planteados.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes se toma como referencia las preguntas y respuestas número 4. ¿Existen los medios suficientes para mantener una comunicación real y a tiempo? y la pregunta y respuestas de la encuesta, número 9.- ¿Conoce usted los tipos de garantías de crédito que ofrece la empresa a los clientes?, se procedió a realizar la hipótesis para comprobar si la aplicación de Control Interno mejorará la Cartera vencida de la Cooperativa Acción Rural del cantón Mocha.

4.3.1. Modelo lógico.

H₀: La aplicación de Control Interno NO mejorará la Cartera vencida de la Cooperativa Acción Rural del cantón Mocha.

H₁: La aplicación de Control Interno mejorará la Cartera vencida de la Cooperativa Acción Rural del cantón Mocha..

4.3.2. Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabaja es el 95%, y la probabilidad 0,05.

4.3.3. Prueba estadística

La prueba estadística chi cuadrado

En donde:

$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

x^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada teórica

Pregunta 4.- ¿Existen los medios suficientes para mantener una comunicación real y a tiempo?

Opciones	Frecuencia	%
Nunca	9	18%
Casi nunca	21	41%
A veces	9	18%
Casi siempre	8	16%
Siempre	4	8%
TOTAL	51	1

Pregunta 9.- ¿Conoce usted los tipos de garantías de crédito que ofrece la empresa a los clientes?

Opciones	Frecuencia	%
Nunca	1	2%
Casi nunca	2	4%
A veces	3	6%
Casi siempre	9	18%
Siempre	36	71%
TOTAL	51	1

4.3.3.1. Combinación de frecuencias

Tabla N° 7 .-Combinación de Frecuencias

PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
4	9	21	9	8	4	51
9	1	2	3	9	36	51
	10	23	12	17	40	102

Elaborado por: Daniela Coba

4.3.5. Cálculo matemático

La prueba de chi cuadrado(χ^2) permite determinar si el patrón de frecuencia observado corresponde o se ajusta al patrón esperado; también sirve para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.

Tabal N° 8.- Calculo Matemático

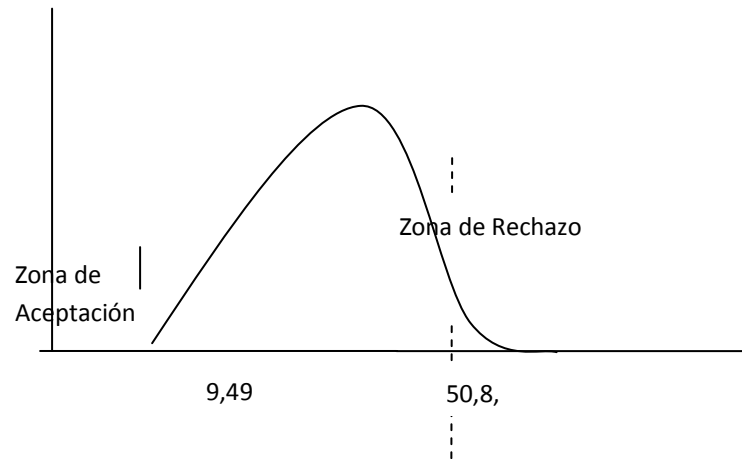
O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
9	5	4	16	3,2
21	11,5	9,5	90,25	7,8
9	6	3	9	1,5
8	8,5	-0,5	0,25	0,0
4	20	-16	256	12,8
1	5	-4	16	3,2
2	11,5	-9,5	90,25	7,8
3	6	-3	9	1,5
9	8,5	0,5	0,25	0,0
36	20	16	256	12,8
			X²	50,8

Elaborado por: Daniela Coba

4.3.6. Decisión final

El valor $\chi^2 = 50,8$ mayor a $\chi^2 = 9,49$ y de acuerdo a lo establecido se acepta la hipótesis alterna, es decir se considera que la aplicación de Control Interno mejorará la Cartera vencida de la Cooperativa Acción Rural del cantón Mocha.

Gráfico N° 5.- Aceptación



Grados de Libertad:

(C-1) (F-1)

(5-1) (2-1)

(4) (1)

4 Grados de libertad = 0,05 = 9,49.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Los empleados no conocen la estrategia de la Cooperativa , la cual está inscrita en la misión de la empresa, lo que nos indica que sus actividades no lleva al cumplimiento de los objetivos planteados.
- No existe un control adecuado a los procesos de crédito, lo que pone en riesgo a la Cooperativa de aumentar el indicador de créditos irrecuperables.
- La Cooperativa no desarrolla nuevos productos y servicios que permita a los socios mantener la lealtad, como mayores plazos y tipos de garantías para los créditos.
- No existe un apoyo comprometido por parte de la Directiva para realizar un seguimiento continuo a los procesos en todas las áreas para evitar fraudes y mal manejo de los recursos de la Cooperativa.
- No existe una comunicación adecuada entre los miembros de la Institución y de adentro hacia fuera, que permita estar cerca de los clientes, a fin de conocer sus necesidades y dar soluciones inmediatas a sus socios.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar una capacitación a todos los empleados para dar a conocer la estrategia que persigue la Cooperativa y que todos dirijan sus actividades a conseguir estas metas.
- Establecer objetivos a corto plazo que permita cumplir con indicadores de gestión encaminados al desarrollo de la Cooperativa.
- Establecer procesos de control a todas las actividades que involucran el otorgamiento de crédito, y comparar periódicamente los procesos planteados versus los observados, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.
- Involucrar a toda la Directiva en el proceso de cambio, y en la formación de equipos de trabajo o círculos de calidad.
- Se recomienda implementar el método COSO II, como una herramienta para evaluar el control interno en forma permanente.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título

El Método COSO II , como herramienta de Control Interno

Beneficiarios: Directivos, empleados, y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural del Cantón Mocha

Teléfono: (03)2779182

Ubicación: Edif. Ilustre Municipio de Mocha

Responsable: Gerente

Equipo Técnico responsable: Gerente, Jefe de Agencia y empleados

Costo de la Propuesta: \$ 4.100

Financiamiento: Recursos propios de la Cooperativa

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: Mayo 2013 **Finalización:** Diciembre 2013

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La gestión integral del riesgo es, hoy por hoy, una prioridad para las compañías. El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) dedicadas al estudio de los sistemas de control y análisis de riesgos empresariales ha desarrollado un proyecto para la elaboración de una metodología capaz de abordar la gestión de riesgos en las empresas con un enfoque integrador. Además de exponer las conclusiones del estudio elaborado por la consultora Pricewaterhouse Coopers sobre la opinión que tienen los principales CEOs de las compañías multinacionales sobre la gestión integral del riesgo, se presentan los objetivos de la metodología Coso, los elementos que componen y los beneficios que lleva consigo la implantación de este proyecto.

Ante las amenazas que presenta un débil control interno, no permiten aprovechar adecuadamente las oportunidades del entorno como un impulso efectivo para el proceso de mejoramiento continuo, porque en el sistema de control interno de la cooperativa prevalecen las debilidades, sobre las fortalezas, existe una alta exposición a errores e irregularidades, así como a la ocurrencia de hechos ilícitos relacionados con las transacciones que realizan los socios, además se demuestra deficiencia en el trato que un porcentaje de socios recibe por parte de los empleados de la cooperativa, sin embargo la aplicación de los resultados ha sido insatisfactoria, por la utilización de herramientas tradicionales que han perdido vigencia frente a los cambios tecnológicos y la innovación en los mecanismos de evadir los controles. La presente propuesta intenta utilizar como herramienta de evaluación de control interna el método COSO II.

6.3. JUSTIFICACION

El presente trabajo, como propuesta presenta la aplicación de una herramienta de evaluación de control interno: el método COSO II que permitirá después del diagnóstico de la evaluación, la creación de una estructura, que contribuya a que los encargados cuenten con una herramienta de evaluación, que les permita conocer sus responsabilidades, desarrollar procesos oportunamente, regirse bajo lineamientos, y conocer los riesgos a los que se enfrenta la cooperativa.

Mediante la aplicación de esta herramienta, permitirá a la gestión cumplir con las metas y objetivos del sistema control, como son: eficacia y eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimientos de las leyes, reglamentos y políticas.

Como factores críticos de éxito es necesaria la participación de los directivos y todo el personal que labora en la Cooperativa, que permita garantizar una seguridad razonable de las operaciones que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El presente método aporta a los participantes del sistema de control, identificar de manera espontánea acciones o medidas, que pudieran disminuir la posibilidad de ocurrencia de los eventos localizados como riesgos, vigila además que no existan acciones de control que no estén asociadas a ningún riesgo específico. La responsabilidad recae sobre la dirección o Jefe de área, quién es responsable de registrar las acciones de control propuestas y definir a qué riesgo se vincula, mediante la confección de planes de acción, normas y procedimientos específicos.

Implantar un sistema de gestión de riesgo corporativo es una de las prioridades de las compañías ya que les permite mejorar la rentabilidad o lograr la consecución de objetivos. Por eso, se ha puesto en marcha un proyecto, denominado Cosso II, capaz de abordar los riesgos bajo una metodología integradora para lograr los objetivos perseguidos y crear valor en la compañía.

Con esta propuesta se pretende mejorar tanto la rentabilidad de la cooperativa, por el manejo adecuado de sus recursos humanos como financieros, a través de una herramienta eficaz y eficiente de amplia aplicación en diferentes tipos de negocios.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Mejorar la recuperación de Cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito y Acción Rural del cantón Mocha, mediante la utilización de una herramienta de Control Interno, el Método COSO II.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar el nivel de recuperación de cartera vencida en cuanto a plazos y montos
- Determinar las herramientas de control interno que actualmente está utilizando la Cooperativa.
- Elaborar actividades de control mediante una herramienta de control interno como es el método COSO II.

6.5. ANALISIS DE LA FACTIBILIDAD

6.5.1 Factibilidad Organizacional

El control del método COSO II es un proceso complejo y dinámico, que se compone de una serie de etapas que se incorporan unitariamente aunque de manera separable.

La cooperativa posee un plan estratégico, tiene una organización adecuada pero no soluciona problemas de control interno ya que no cumplen con políticas de la cooperativa.

El crecimiento de la cooperativa tanto en productos como servicios y el desarrollo de mercados exige la modernización del sistema de control interno, para ello se cuenta con el apoyo de los directivos y socios.

6.5.2. Factibilidad legal

La presente propuesta se apoya en las disposiciones de la ley de cooperativas y tiene como marco de referencia la Ley de la Contraloría General del Estado y la Norma Internacional de Auditoría y aseguramiento No. 6, para su elaboración, al estructurarlo de acuerdo a los lineamientos legales es totalmente factible su implementación.

6.5.3. Factibilidad Tecnológica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural, cuenta con los recursos tecnológicos y los conocimientos necesarios para la aplicación y ejecución de la propuesta.

En lo que respecta a la interpretación técnica de los datos, estaría a cargo de Auditoría Interna, del Consejo de Vigilancia, y Consejo de Administración, quienes tienen la capacidad de realizar el seguimiento, calificación y evaluación de los procesos para el cumplimiento de lo planteado.

Están importantes que se cumpla con lo propuesto para lo cual se debe realizar un seguimiento paso a paso para corregir las falencias existentes en la cooperativa y estas a la vez sean corregidas y la Cooperativa siga desarrollándose día tras día.

6.5.4. Factibilidad Social

La factibilidad social está determinada en su misión que es la de prestar servicios financieros que permitan cubrir las necesidades de nuestro socio y clientes brindando un servicio de calidad que apoyen el desarrollo local de las provincias de Tungurahua y Chimborazo, satisfaciendo las necesidades no atendidas de los habitantes de áreas urbanas y rurales para así cumplir con la misión de la institución ya que se a propuesto ser una empresa de intermediación financiera con una visión social que a través de un trabajo responsable y honesto y comprometido brinde servicios financieros personalizados a los habitantes del Cantón.

Es importante señalar que el diseño y metodología en cada servicio de la cooperativa repercute positivamente en las zonas de cobertura donde esta trabaja, y que otras instituciones de microfinanzas no logran llegar, así focalizan un segmento de población en Chimborazo y Tungurahua donde la mayoría de cantones presentan características excluyentes.

6.6. FUNDAMENTACION CIENTIFICO- TECNICA

La gestión integral de los riesgos de los negocios supone actualmente una prioridad en el seno de los consejos de administración de las principales compañías, que ven la misma no como una moda más que deba ser incorporada a la gestión, sino como una verdadera palanca de creación de valor en el medio y largo plazo para sus organizaciones.

COSO II

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), formado por las más prestigiosas asociaciones profesionales de Norteamérica dedicadas al estudio de los sistemas de control para evaluar el sistema de Control Interno, ha desarrollado recientemente un proyecto para la elaboración de una metodología capaz de abordar la gestión de riesgos en las empresas con un enfoque integrador y que suponga una verdadera oportunidad de creación de valor para sus stakeholders. Dicha metodología ha recibido el nombre de Enterprise Risk Management Framework (comúnmente conocido como ERM o COSO II).

Según COSO II, la gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera: "La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos".

Dicha metodología ha recibido el nombre de Enterprise Risk Management Framework (comúnmente conocido como ERM o COSO II).

Esta definición recoge los siguientes conceptos de la gestión de riesgos corporativos:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.
- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.
- Está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de solaparse.

Objetivos

Dentro de este contexto, y en relación al modelo (COSO) divide los objetivos de las compañías en cuatro categorías diferentes:

1. **Objetivos estratégicos.** Se trata de los objetivos establecidos al más alto nivel, y relacionados con el establecimiento de la misión y visión de la compañía.
2. **Objetivos operativos.** Se trata de aquellos relacionados directamente con la eficacia y eficiencia de las operaciones, incluyendo por supuesto objetivos relacionados con el desempeño y la rentabilidad.
3. **Objetivos relacionados con la información suministrada a terceros.** Se trata de aquellos objetivos que afectan a la efectividad del reporting de la información suministrada (interna y externa), y va más allá de la información estrictamente financiera.

4. **Objetivos relacionados con el cumplimiento regulatorio.** Se trata de aquellos objetivos relacionados con el cumplimiento por parte de la compañía con todas .aquellas leyes y regulaciones que le son de aplicación.

Elementos

Por otro lado, el modelo interrelaciona cada uno de los cuatro objetivos anteriormente apuntados, con cada uno de los ocho elementos que se describen a continuación

Gráfico N.- 6 Elementos del COSO II



*Fuente: Estrategia Financiera, n.225. Abella Rubio
Elaborado por: Daniela Coba*

1. **Ambiente interno.** El ambiente interno de la compañía es la base sobre la que se sitúan el resto de elementos, e influye de manera significativa en el establecimiento de los objetivos y de la estrategia. En el entorno de ese ambiente interno, la dirección establece la filosofía que pretende establecer en materia de gestión de riesgos, en función de su cultura y su "apetito" de riesgo.
2. **Establecimiento de objetivos.** Los objetivos deben establecerse con anterioridad a que la dirección identifique los posibles acontecimientos que impidan su consecución. Deben estar alineados con la estrategia de la compañía, dentro del contexto de la visión y misión y objetivos que deseamos alcanzar.

3. **Identificación de acontecimientos.** La incertidumbre existe y, por tanto, se deben considerar aspectos externos (económicos, políticos, sociales...) e internos (infraestructuras, personal, procesos, tecnología.) que afectan a la consecución de los objetivos del negocio. Resulta imprescindible dentro del modelo la identificación de dichos acontecimientos, que podrán ser negativos (que implican riesgos), o positivos (que implican oportunidades e incluso mitigación de riesgos).
4. **Evaluación de riesgos.** Para poder establecer el efecto que determinados acontecimientos pueden tener en la consecución de los objetivos impuestos por la dirección, es necesario evaluarlos desde la doble perspectiva de su impacto económico y de la probabilidad de ocurrencia de los mismos. Para ello es necesaria una adecuada combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. La evaluación de riesgos se centrará inicialmente en el riesgo inherente (riesgo existente antes de establecer mecanismos para su mitigación), y posteriormente en el riesgo residual (riesgo existente tras el establecimiento de medidas de control).
5. **Respuesta al riesgo.** La dirección debe evaluar la respuesta al riesgo de la compañía en función de cuatro categorías: evitar, reducir, compartir y aceptar. Una vez establecida la respuesta al riesgo más adecuada para cada situación, se deberá efectuar una reevaluación del riesgo residual.
6. **Actividades de control.** Se trata de las políticas y procedimientos que son necesarios para asegurar que la respuesta al riesgo ha sido la adecuada. Las actividades de control deben estar establecidas en toda la organización, a todos los niveles y en todas sus funciones.
7. **Información y comunicación.** La información es necesaria a todos los niveles de la organización, de cara a una adecuada identificación, evaluación y respuesta al riesgo que permita a la compañía la consecución de sus objetivos. Además para conseguir que ERM funcione de manera efectiva es necesario un buen tratamiento de los datos actuales e históricos, lo que implica la necesidad de

unos sistemas de información. Por su parte, la información es la base de la comunicación que implica una adecuada filosofía de gestión integral de riesgos.

8. **Supervisión.** La metodología ERM debe ser monitorizada, para asegurar su correcto funcionamiento y la calidad de sus resultados a lo largo del tiempo. El modo en que esta supervisión se lleve a cabo dependerá fundamentalmente de la complejidad y el tamaño de la organización.

Incertidumbre

Por otro lado, la metodología COSO II hace especial hincapié en la relación entre Incertidumbre y Valor. En este sentido se señala que una premisa subyacente en la gestión de riesgos corporativos es que en cada entidad, existe para generar valor para sus grupos de interés. Todas las entidades se enfrenta una inquietud y, por tanto, el reto para su dirección es determinar cuánta decaimiento puede aceptar mientras se esfuerza en hacer crecer el valor para dichos grupos. La incertidumbre presenta a la vez riesgos y oportunidades, con un potencial para erosionar o mejorar el valor. La gestión de obstáculos corporativos permite a la dirección tratar eficazmente la inquietud y sus metas y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de la entidad para generar valor.

Así, el valor se maximiza cuando la dirección establece una estrategia y unos objetivos que consiguen un equilibrio óptimo entre las metas de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados a los mismos

Beneficios

En este sentido, una gestión de riesgos corporativos adecuada permitirá la obtención de los siguientes beneficios para las organizaciones:

- Conocimiento más exhaustivo de los riesgos que afectan a la organización, desde diversos puntos de vista (riesgos estratégicos, operativos, regulatorios, financieros.)

- Gestión más eficaz del control sobre los riesgos, ya que permite estar prevenido y anticiparse a los mismos.
- Identificación proactiva y aprovechamiento de oportunidades de diferenciación frente a competidores.
- Respuesta más rápida y mejor a los cambios en el entorno, a los mercados y a las expectativas de los grupos de interés.
- Ayuda en el cumplimiento con las exigencias del regulador en materia de gestión y control de los riesgos del negocio.
- Asignación mejor y más eficiente de recursos para la gestión de riesgos y oportunidades.
- Toma de decisiones "más segura", evitando "sorpresas" derivadas de riesgos no identificados.
- Mejor previsión del posible impacto de los riesgos que afectan a la organización.
- Mayor identificación de oportunidades por parte de la dirección.
- Establecimiento de una base común para la comprensión y gestión del riesgo en la organización y, especialmente, en el consejo de administración.
- Aumento de la credibilidad y confianza ante los mercados y los diversos grupos de interés.
- Mejora de la reputación corporativa de la compañía.
- Mayor probabilidad de éxito de la implantación de la estrategia.

Todas estas capacidades están implícitas en una gestión de riesgos corporativos como la que promueve COSO II, enfocada a lograr los objetivos de las empresas, así como a asegurar una información eficaz cumpliendo con las leyes y normas, evitando por tanto daños a su reputación.

En definitiva, una gestión de riesgos corporativos con este enfoque ayuda a las compañías a llegar al destino deseado, salvando obstáculos y sorpresas en el camino, todo ello con la creación de valor como objetivo último por parte de las mismas.

6.7. METODOLOGIA.- MODELO OPERATIVO.

FILOSOFIA

MISION

Ser una institución líder en las provincias de Chimborazo y Tungurahua a través de la prestación de servicios financieros que apoyan al desarrollo local, satisfaciendo las necesidades no atendidas de los habitantes de áreas urbanas y rurales con tecnología adecuada basados en un enfoque de calidad, mejoramiento continuo y gestión integral de riesgos.

VISION

Ser una empresa de intermediación financiera con visión social que a través de un trabajo responsable, honesto y comprometido brinde servicios financieros personalizados a los habitantes de las provincias de Chimborazo y Tungurahua para atender las demandas insatisfechas de socios potenciales ubicados en las zonas urbanas y rurales.

VALORES CORPORATIVOS

Responsabilidad: Brindar servicios eficientes y con calidad para que quienes lo reciban mejoren sus condiciones de vida.

Honestidad: Realizar en forma transparente las actividades diarias de todos los trabajadores en sus diferentes tareas

Compromiso: Desarrollar de manera eficiente las acciones para lograr el éxito y la

excelencia en la prestación de servicios.

Valores que son practicados diariamente por todos quienes hacen Acción Rural y que se constituyen en la razón de ser de la institución, que apunta al crecimiento, desarrollo y progreso, cumpliendo a cabalidad los principios del cooperativismo.

Crecimiento:

En el tiempo transcurrido, la cooperativa ha alcanzado éxito en sus acciones, gracias al eficiente manejo de recursos, la oferta de productos financieros innovadores y la implantación de sencillos y ágiles esquemas de prestación de servicios técnicamente conformados; factores que han logrado ampliar su cobertura en el mercado financiero nacional.

Evidentemente los resultados favorables, abren el camino para acelerar su crecimiento y consolidarse como una institución financiera de apoyo al desarrollo local siendo referente idóneo para ejecutar políticas crediticias eficientes, descentralizadas y democráticas, que ofrecen igualdad de oportunidad para todos los sectores, con una filosofía propia que expresa valores y virtudes institucionales afianzando su imagen corporativa la misma que da confianza, seguridad y credibilidad a sus socios.

La tarea no ha sido fácil, el camino aun presenta retos y toda persona, que conforma la cooperativa, se exige al máximo para cumplir con eficiencia y responsabilidad su trabajo.

Este es el mayor patrimonio con el que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural y por que día a día trabajamos para hacer su vida más fácil.

SERVICIOS

Ahorros

- Ahorro Seguro



- Ahorro Mi Sueño Futuro



Inversiones

- CDP's



Créditos

- Individual
- Emergente
- Solidario
- Asociativo
- Ventanilla Rural



Remesas

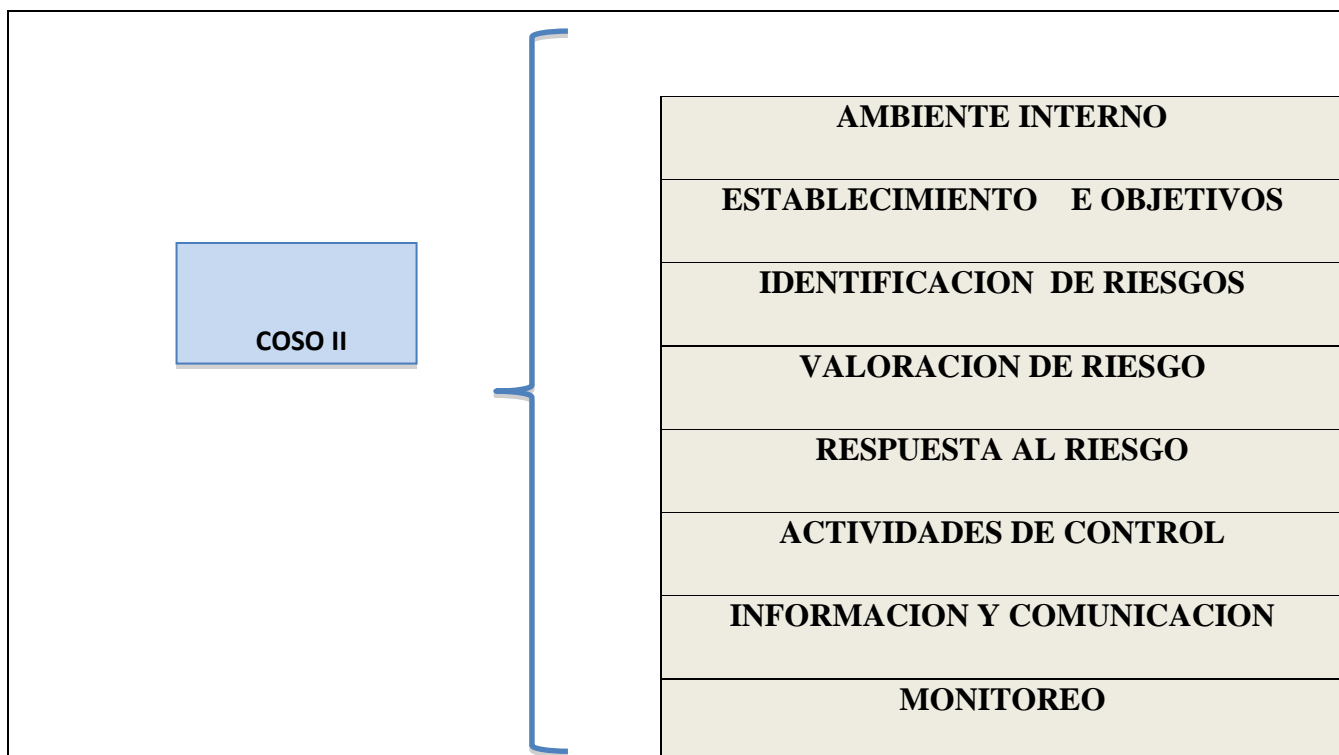


MODELO COSO II

APLICACIÓN DEL COSO II

Introducción

En esta fase se desarrolla la aplicación de ocho componentes del COSO II con el propósito que las cooperativas orienten sus operaciones basadas en una organización estructural adecuada en sus actividades que cuenten con valores éticos así como cumplir con las partes externas e internas, de la misma manera deben identificar aquellos inventos externos e internos que den lugar a riesgos en la cooperativa. Donde deberán realizar actividades de control y monitoreo con el propósito de establecer que las actividades se estén desarrollando eficazmente todo esto en concordancia con el marco integrado.



Fuente: Estrategia Financiera, n.225. Abella Rubio
Elaborado por: Daniela Coba

1.- AMBIENTE INTERNO

El ambiente interno es muy complejo ya que dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural, hay mucho trabajo de distinto rango, es decir que existe una escala jerárquica, la cual es una parte importante dentro de la cooperativa porque dependiendo de cuantos trabajadores haya, van a haber una serie de pautas a respetar como por ejemplo de pedir permiso para hacer todo tipo de cosas ya sea como para quejarse o para indicar la falta de algún material que sea necesario a la hora de producir. Además se encuentran con que los trabajadores una vez adentro de la organización, asumen un compromiso con esta dedicación, máximo desempeño y compromiso para rendir todo lo que puedan dar a su trabajo.

La Cooperativa Acción Rural nace jurídicamente el 27 de abril del año 2000 en la ciudad de Riobamba, bajo acuerdo ministerial No. 403. Pero en realidad el germen cooperativo, fue sembrado muchos años atrás, con el arranque de dos pequeños y modestos proyectos de crédito, en los cantones de Guamote y Riobamba, los cuales tienen como antecedente varias actividades que son base fundamental de su vida institucional.

En julio de 1997, ACT Bélgica inició su primera acción en el Ecuador, en el Cantón Guamote en cooperación con el Movimiento Indígena local Acción Integral Guamote ,con el fin de efectuar el primer análisis socio económico y alimenticio, que tenía como objetivo, solucionar los problemas existentes en esta región, posteriormente se efectuaron estudios para la implantación de créditos asociativos, con la finalidad de crear el hábito del ahorro y generar progreso familiar en las comunidades, para de esta forma evitar la migración.

TABLA N°9 AMBIENTE INTERNO

1/1

2.- ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS

Objetivos estratégicos "Ambiente Interno "	Indicador	Periodicidad	Responsable	Metas			Iniciativas estratégicas
				D	M	A	
.Dirigir la Cooperativa a los objetivos planteados0	. Dirección de la cooperativa al cumplimiento de objetivos . Buenas relaciones entre departamentos y oficinas	. Mensual . Trimestral	. Departamento de RRHHH	▲	▲	▲	. Trabajo en equipo . Realizar eventos de integración entre oficinas
. Incrementar la comunicación entre departamentos	.Responsabilidad . Honestidad	. Diario	. Jefe Agencia	▲	▲	▲	. Establecer una comunicación diaria entre departamentos. . Realizar un trabajo competitivo entre jefe empleados . Brindar incentivos a los mejores empleados
. Cajas	.Responsabilidad . Honestidad	. Diario	. Jefe Agencia	▲	▲	▲	. Brindar capacitación a todo el personal .Comprender las necesidades del cliente y cumplirlas . Ofrecer un servicio que cubra las necesidades del

Elaborado por :
Daniela Coba

a) Verificación de la aplicación de procedimientos implantados en los manuales.

b) Determinar los procesos implantados

TABLA N°10 ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS

							1/1
Objetivos estratégicos Establecimiento de Objetivos	Indicador	Periodicidad	Responsable	Metas			Iniciativas estratégicas
				D	M	A	
. Divulgar información que sea necesaria para el logro de objetivos	.Acontecimientos desconocidos . Comunicación distorsionada	. Mensual	. Gerente . Departamento marketing	▲	▲		. Realizar reuniones semanales . Buenas relaciones entre gerente y empleados
. Implemento de canales de comunicación	. Información falsa . Malos entendidos	. Diario . Mensual	. Gerente . Departamento RRHH	▲	▲		. Implementar correos electrónicos para mejorar la comunicación

Elaborado por:
Daniela Coba

3.- IDENTIFICACION DE RIESGOS (eventos)

En este componente es importante identificar los eventos que dan lugar a posibles riesgos u oportunidades y acontecimientos internos o externos que afecten a los objetivos que se plantearon en el componente anterior.

La Cooperativa Acción Rural en su aplicación del método COSO II, ‘In Situ’, debe identificar aquellos riesgos que están afectando directamente a las operaciones de la cooperativa y evaluar el impacto de esos riesgos en los objetivos trazados, sobretodo en los de otorgamiento de créditos y recuperación de cartera.

Para lo cual se adjunta también una tabla de eventos en los que debe mantener un control constante la Cooperativa.

Tabla N.- 11 Identificación de Riesgos

Negativos	Riesgos
Cambios económicos	<ul style="list-style-type: none"> √ Riesgos de crédito √ Tasas de interés alta √ Riesgo cambiario √ Funciones √ Liquidez
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> √ Imágen de la Cooperativa √ Información confiable √ Ambiente interno de la Cooperativa √ Manejo de información confidencial
Inconsistencias Contables	<ul style="list-style-type: none"> √ Registros contables inadecuados √ Registros sin soporte √ Atrasos contables √ Control Interno

*Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural
Elaborado por: Daniela Coba*

Tabla N°12 Procedimientos

No.	Procedimiento	Elaborado por	Fecha
	Proceso crediticio		
	Nivel Microcrédito		
	Recepción de documentación		
1	Revisión de carpetas de socios aleatoriamente versus el cumplimiento de requisitos exigidos en los manuales de crédito, que posee la Cooperativa.	D.C	01/07/2013 15/07/2013
	Calificación y aprobación de Microcréditos		
1	Verificación de carpetas calificadas y aprobadas dentro del segmento de microcréditos para constatar el cumplimiento del proceso implantado a través del manual de control interno.	D.C	16/07/2013 30/07/2013
	Calificación y aprobación de créditos Hipotecarios		
1	Verificación de carpetas calificadas y aprobadas dentro del segmento de créditos hipotecarios para constatar el cumplimiento del proceso implantado a través del manual de control interno.	D.C	1/08/2013 30/08/2013
	Financiamiento		
1	Realizar la verificación en forma circunstancial sobre la documentación con respecto al adecuado desembolso que determina el manual de auditoría respectivamente de los procesos de créditos.	D.C	1/09/2013 30/09/2013

2	Revisar aleatoriamente si los valores entregados han sido correctamente acreditados en las cuentas de los socios adjudicados.	D.C	1/10/2013 30/10/2013
---	---	-----	-------------------------

*Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural
Elaborado por: Daniela Coba*

Tabla N° 13 Cuestionario de Control Interno

<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ACCION RURAL DEL CANTON MOCHA</p> <p align="center">DEPARTAMENTO DE CREDITO</p> <p align="center">CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p> <p align="center">DEL 01 DE JULIO AL 30 DE OCTUBRE DEL 2013</p> <p>Encuestado: Asesor de Crédito</p>				
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
	Políticas y Procedimientos			
1	Existen manuales que normen el proceso de créditos.	X		Existen pero no se lo utiliza.
2	Existen políticas de crédito actuales		X	
3	Existen lineamientos ya determinados para el proceso crediticio.	X		No se actualiza continuamente.
	Recurso Humano			
4	El personal del departamento de créditos es responsable y disciplinado.		X	Algunas veces toma de decisiones inapropiadas
5	El personal cumple con las funciones designadas.	X		
6	Existe Capacitación continua para el personal del		X	

	departamento de créditos			
7	El Personal esta informado sobre los productos y servicios existentes, así como también cada una de las respectivas características para llegar al socio.		X	El personal que no está dentro del departamento de créditos no conoce los servicios.
	Procedimientos			
8	La recepción de documentos se la realiza directamente con el socio	X		La mayoría de las veces
9	La solicitud de crédito cuenta con la información suficiente para garantizar al cliente.	X		
10	Se realiza la verificación de la información señalada en la solicitud	X		
11	Se verifica las firmas de los socios en cada proceso de crédito.		X	
12	Se encuentra la base de datos de los socios actualizada		X	El socio es renuente a dar información
13	Los requisitos solicitados son verificados y archivados en las carpetas de cada socio.	X		
14	La calificación de créditos se realiza de manera legal apegada a los manuales creados para el proceso de crédito o leyes externas.		X	No se utilizan los manuales, solo se realiza las actividades por conocimiento.
15	Se realiza la respectiva verificación en la central de riesgos sobre su calificación bancaria.	X		
16	En el caso de los créditos hipotecarios, se solicitan las	X		

	garantías materiales necesarias, para salvaguardar los intereses de la cooperativa.			
17	Se verifica que las deudas totales del socio no superen su patrimonio por ende pueda obtener una buena capacidad de pago.		X	No solo nos limitamos a la central de riesgos.
18	Los encargados del departamento de créditos tienen conocimiento sobre los niveles de aprobación.		X	Debido al constante cambio de personal, por el momento están aprendiendo.
19	El comité de crédito cumple con las funciones asignadas de acuerdo a la brevedad del caso.		X	
20	Se monitorea continuamente los procedimientos de otorgamiento de crédito para ver si son eficaces.		X	No se realiza este tipo de proceso.
21	Para los pagos de los socios el oficial se apoya de los reporte de vencimientos generados por el operador informático	X		

Elaborado por:

Daniela Coba

TABLA Nº14 EVENTOS

							1/2
Objetivos Estratégicos Identificar Riesgos	Indicador	Periodicidad	Responsable	Metas			Iniciativas estratégicas
				D	M	S	
. Asegurar que el control de la cooperativa este acorde a los objetivos planteados	. Trabajo individual . Falta de comunicación . falta de control	. Diario . Mensual . Semestral	.Jefe de Oficina	▲			.Trabajo en equipo . Comunicación entre departamentos .Compañerismo
. Operaciones de control a todo el personal	. Personal desobediente . Mala presentación .Despreocupación por parte del personal	. Diario	. Jefe a oficina	▲	▲		. Implementar relojes de control . Personal bien uniformado . Brindar conferencias a empleados
. Mejorar el control	. Sistema lento . Mal funcionamiento en equipo de oficina	. Mensual	. Jefe de Oficina . Sistemas	▲		▲	. Implementar mas personal de sistemas para evitar falencias.
. Controlar las actividades del personal	. Personal que realiza otras actividades en su lugar de trabajo	. Diario . Mensual	. Departamento de sistemas (cámaras)	▲	▲	▲	. Mejoramiento de cámaras para vigilancia del personal

. Controlar información	. Revisión de información	. Diario . Mensual . Semestral	. Dto Contabilidad	▲			. Revisión de estados financieros . Realizar arqueos mensuales
. Controlar retroalimentación	. Verificar información evitando falencias	. Diario . Mensual	. Dto Contabilidad	▲	▲	▲	. Informar a cada oficina sobre errores o emitir documentos para que no existan falencias

Elaborado por:
Daniela Coba

4.- VALORACION DE RIESGOS

Consiste en realizar un análisis para detectar los posibles riesgos que pueden afectar el resultado de los objetivos de la cooperativa así como sus operaciones.

Tabla N.- 15 Análisis de Riesgos

Crédito	Morosidad, incumplimiento de pagos
Fluctuaciones en las tasas de interés	Desfases en la planificación financiera
Liquidez	Incapacidad para cubrir obligaciones
Operacional	Aumento en los costos de proyectos Alargamiento de ejecución de proyecto
Imágen de la Cooperativa	Desconfianza de la Cooperativa
Información confiable	Toma de decisiones equivocadas
Ambiente interno de trabajo	Consecución mínima de los objetivos
Información confidencial	Dotar de herramientas a los competidores
Inflación	Aumento de costos Pérdida de poder adquisitivo de los socios
Impuestos	Falta de liquidez
Control Interno	Faltante de efectivo Exceso de equipo

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural

Elaborado por: Daniela Coba

Nivel de Confianza

$$NC = \frac{\text{Preguntas Positivas}}{\text{Total de Preguntas}} * 100$$

$$NC = 11/21 * 100$$

$$NC = 0.524 * 100$$

$$NC = 52.38 \%$$

Riesgo de Control

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - (\text{P. Positivas} / \text{Total de Preguntas}) * 100$$

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - (11 / 21) * 100$$

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 0.523 * 100$$

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 52.38\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 47.62\%$$

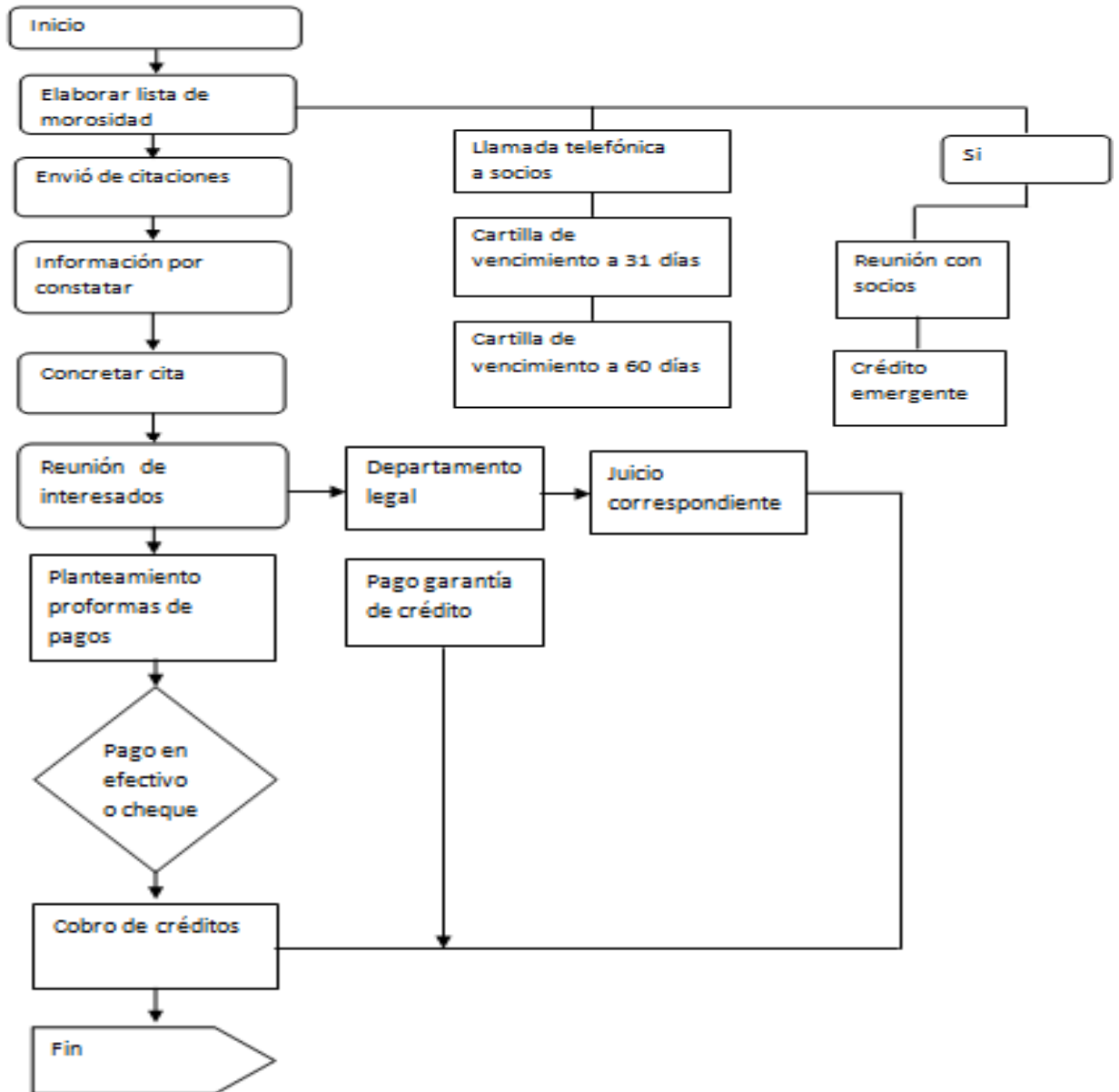
Una vez aplicado el cuestionario de control interno para determinar los procesos de otorgamiento de crédito se obtuvo un nivel de confianza del 52.38% que se encuentra en un nivel mediano, por lo que da origen a un riesgo de control del 47.62% que Es un nivel median , sobre los cuales se deben aplicar técnicas de auditoria ,con la finalidad de aminorar el riesgo de control.

MAPA DE RIESGOS

Este instrumento metodológico nos permite identificar un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden dar origen a irregularidades algunas veces a errores intencionales y definitivamente a hechos fraudulentos de corrupción, con este mapa de riesgo se califica la presencia de los riesgos y se prevén sus posibles riesgos.

Con esta herramienta gerencial podemos adaptarnos a las necesidades y objetivos, identificando los distintos factores que lo integran y valorar la situación existente, es también posible diseñar estrategias y acciones orientadas a controlar y minimizar la presencia de los posibles riesgos

Gráfico N°7 Flujograma



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural
Elaborado por: Daniela

MATRIZ DE RIESGO

Tabla N.- 16 Matriz de Riesgos

RIESGOS INTERNOS				RIESGOS EXTERNOS			
Operaciones Contables	Riesgo de liquidez	Riesgo Operacional	Riesgo de Crédito	Riesgo de Tasas	Riesgo de catástrofes	Riesgo de informes	Riesgo político
Junta Directiva							
Contratos	√	√					√
Gerencia Financiera							
Efectivo	√						
Finanzas		√	√	√			
Préstamo	√						
Bancarios							√
Contabilidad							
Compras		√		√			
Proveedores		√					
Costo	√			√			
Ventas crédito				√			

Fuente: Cooperativa Acción Rural
Coba

Elaborado por: Daniela

TABLA Nº 17 VALORACION DE RIESGOS

1/2

Objetivos Estratégicos Identificar Riesgos	Indicador	Periodicidad	Responsable	Metas			Iniciativas estratégicas
				D	M	S	
. Asegurar que el control de la cooperativa este acorde a los objetivos planteados	. Trabajo individual . Falta de comunicación . falta de control	. Diario . Mensual . Semestral	.Jefe de Oficina	▲			.Trabajo en equipo . Comunicación entre departamentos .Compañerismo
. Operaciones de control a todo el personal	. Personal desobediente . Mala presentación .Despreocupación por parte del personal	. Diario	. Jefe a oficina	▲	▲		. Implementar relojes de control . Personal bien uniformado . Brindar conferencias a empleados
. Mejorar el control	. Sistema lento . Mal funcionamiento en equipo de oficina	. Mensual	. Jefe de Oficina . Sistemas	▲	▲	▲	. Implementar mas personal de sistemas para evitar falencia

. Controlar las actividades del personal	. Personal que realiza otras actividades en su lugar de trabajo	. Diario . Mensual	. Departamento de sistemas (cámaras)	▲	▲		. Mejoramiento de cámaras para vigilancia del personal
. Controlar información	. Revisión de información	. Diario . Mensual . Semestral	. Dto Contabilidad	▲			. Revisión de estados financieros . Realizar arqueos mensuales
. Controlar retroalimentación	. Verificar información evitando falencias	. Diario . Mensual	. Dto Contabilidad	▲	▲	▲	. Informar a cada oficina sobre errores o emitir documentos para que no existan falencias

Elaborado por :

Daniela Coba

5.- RESPUESTA AL RIESGO

La gerencia de la cooperativa debe generar y desarrollar acciones que le ayuden a encontrar posibles en cuanto a aceptar, compartir, mitigar y evitar los riesgos.

Tabla N.- 18 Respuesta al riesgo

Riesgo Identificado	Mitigación
Crédito	Efectuar los abonos a los créditos por los préstamos efectuados
Tasas de interés altas	Determinar las instituciones que ofrecen tasas más bajas
Liquidez	Proveer los estados de la cooperativa cuando se lo pida a la persona responsable.
Imagen de la empresa	El personal debe vestir adecuadamente y tener una buena atención al cliente.
Información confiable	Clasificación crediticia
Ambiente interno de trabajo	No consecución de los objetivos
Información confidencial	La información debe ser confiable y actual
Inflación	Reducir personal no competitivo
Impuestos	Buscar asesoría para determinar la solución.
Control Interno	Elaborar matices para mejorar s el control en la cooperativa.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural

Elaborado por: Daniela Caba

Tabla N°.- 19. DESCRIPCION DE LOS RIESGOS

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Tiempo de Espera: 1 mes el cual es el plazo límite para la presentación del cronograma estimado para la implementación de recomendaciones que auditoría emitió al departamento y a gerencia.	Departamento evaluado
2	Tiempo de Espera: Indeterminado, hasta que la alta gerencia cumpla con la reunión mensual para la toma de decisiones sobre las capacitaciones.	Departamento Gerencial
3	Tiempo de Espera: Indeterminado. Hasta que la gerencia responda a Auditoría enviando documentación sobre el avance de la Implementación del Departamento de Auditoría Interna.	Departamento Gerencial
4	Tiempo de Espera: 1 mes, hasta que el Jefe del departamento de Créditos revise el manual de control interno y lo triplique de ser el caso.	Departamento de Créditos
5	Tiempo de Espera: 1 mes. Hasta que lea y comprenda como se debe proseguir paso a paso el proceso de créditos.	Departamento de Créditos

*Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural
Elaborado por: Daniela Coba*

6.- ACTIVIDADES DE CONTROL

La Cooperativa debe controlar que se cumplan las políticas y procedimientos establecidos como medidas para identificar que se están llevando a cabo los distintos tipos de controles implementados para reducir los riesgos de la cooperativa o si no existen desarrollarlos lo más pronto posible.

Actividades de Control:

- Asegurar que el control de la cooperativa se esté llevando de acuerdo a los objetivos planteados.
- Establecer objetivos, políticas, procedimientos, flujogramas y formatos como medio de control interno.
- Operaciones de control a todo el personal de la cooperativa.
- Actividad de contratos
- Control informático
- Control de las actividades del personal
- Control de la información
- Control de la retroalimentación

TABLA Nº 20. ACTIVIDADES DE CONTROL

1/2

Objetivos Estratégicos Identificar Riesgos	Indicador	Periodicidad	Responsable	Metas			Iniciativas estratégicas
				D	M	S	
. Asegurar que el control de la cooperativa este acorde a los objetivos planteados	. Trabajo individual . Falta de comunicación . falta de control	. Diario . Mensual . Semestral	.Jefe de Oficina	▲			.Trabajo en equipo . Comunicación entre departamentos .Compañerismo
. Operaciones de control a todo el personal	. Personal desobediente . Mala presentación .Despreocupación por parte del personal	. Diario	. Jefe a oficina	▲	▲		. Implementar relojes de control . Personal bien uniformado . Brindar conferencias a empleados
. Mejorar el control	. Sistema lento . Mal funcionamiento en equipo de oficina	. Mensual	. Jefe de Oficina . Sistemas	▲		▲	. Implementar mas personal de sistemas para evitar falencias.
. Controlar las actividades del personal	. Personal que realiza otras actividades en su lugar de trabajo	. Diario . Mensual	. Departamento de sistemas (cámaras)	▲	▲	▲	. Mejoramiento de cámaras para vigilancia del personal

. Controlar información	. Revisión de información	. Diario . Mensual . Semestral	. Dto Contabilidad	▲			. Revisión de estados financieros . Realizar arqueos mensuales
. Controlar retroalimentación	. Verificar información evitando falencias	. Diario . Mensual	. Dto Contabilidad	▲	▲	▲	. Informar a cada oficina sobre errores o emitir documentos para que no existan falencias

Elaborado por :

Daniela Coba

7.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Comunicación: Es el proceso mediante el cual se transmite información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

Información: En sentido general, conjunto organizado de datos procesados, que constituyen

un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

Canales de Comunicación a implementar

Ayuda a fomentar una comunicación abierta

- Divulgar información que sea necesario para el logro de los objetivos
- Realizar sesiones por lo menos una vez al mes
- Las decisiones que afectan al personal deben ser comunicadas inmediatamente
- Se debe comunicar el logro de los objetivos
- Debe existir mas comunicación entre el Gerente y empleados
- Se debe comunicar información relevante de la cooperativa

Correo electrónico

Por medio de este canal, mantener una buena comunicación entre los empleados y hacia la supra ordinación y la subordinación que permita estar en contacto permanente e informado, en todo el proceso de crédito, es importante levantar una base de datos de los clientes a fin de actualizar información y sus correos electrónicos.

- Realizar una lista de clientes deudores
- Enviar la carta a los mails correspondientes
- El personal encargado, deberá realizar una lista de los mails que se enviaron a clientes deudores
- El personal encargado de la recuperación de créditos deberá realizar un seguimiento a las respuestas de los clientes

El personal de la empresa deberá enviar una carta dirigida a los clientes deudores con la firma y autorización correspondiente de gerencia, la cual consta con el siguiente formato:

TABLA N°21. INFORMACION Y COMUNICACIÓN

1/1

Objetivos estratégicos Información y comunicación	Indicador	Periodicidad	Responsable	Metas			Iniciativas estratégicas
				D	M	A	
. Divulgar información que sea necesaria para el logro de objetivos	.Acontecimientos desconocidos . Comunicación distorsionada	. Mensual	. Gerente . Departamento marketing	▲	▲		. Realizar reuniones semanales . Buenas relaciones entre gerente y empleados
. Implemento de canales de comunicación	. Información falsa . Malos entendidos	. Diario . Mensual	. Gerente . Departamento RRHH	▲	▲		. Implementar correos electrónicos para mejorar la comunicación

Elaborado por:

Daniela Coba

8.- Monitoreo

Es el último paso o componente del COSO II permite a la Cooperativa asegurarse que los controles implementados funcionen adecuadamente, a la vez que permiten corregir o continuar con los procesos que conducen hacia los objetivos planteados.

Es importante medir el nivel de motivación de todo el personal que labora en la cooperativa.

- Evaluar el desempeño del personal
- Focalizar las actividades de control en las áreas de mayor riesgo
- Mantener una información efectiva
- Detectar eventos negativos que influyen en el logro de los objetivos
- Medir la evolución de los resultados alcanzados versus los propuestos

TABLA N°. 22. OBJETIVO ESTRATEGICOS

							1/1
objetivos estratégicos	Indicador	Periodicidad	Responsable	Metas			Iniciativas estratégicas
				D	M	A	
. Evaluar el desempeño del personal	. Trabaja o no en equipo	. Diario . Mensual	. Jefe de Oficina		▲	▲	. Incentivo al personal
. Facilitar actividades de Control en la áreas de mayor riesgo (créditos)	. Mayor comunicación . Bajar la tasa de morosidad	. Diario . Mensual	. Jefe a oficina . Gerente	▲	▲		. facilitar la comunicación entre departamentos . Estrechar lasos de amistad entre socios y la cooperativa
. Detectar eventos negativos que influyen en el logro de objetivos	. Falta de comunicación . Discordia entre empleados . Trabajo individua	. Diario . Mensual	. Jefe de Oficina . Gerente	▲	▲		. Buena comunicación a través de correos . Buenas relaciones entre empleados . Trabajo en equipo

Elaborado por:
Daniela Coba

Plan de Implementación del Control Interno basado en el método COSO II

Tabla N.- 23 Plan de Implementación

Objetivos	Estrategias	Costos	Responsables
Minimizar el riesgo de créditos irrecuperables a una tasa por abajo del 2%, hasta el 31 de Diciembre de 2014.	Establecer controles periódicos a los procesos de mejora y aplicación de la herramienta COSO II	\$ 500	Jefe de Agencia Gerente
Mantener la evolución del patrimonio y desarrollar el mercado en 2 Cantones adicionales hasta el año 2015	Realizar estudios de mercado para la apertura de 2 agencias en las Provincias de Tungurahua y Chimborazo.	\$ 3.000	Consejo de Administración
Mejorar en un 10% los estándares aceptables de flujo de efectivo versus el año 2012	Captar nuevos socios con apertura de cuentas mediante convenios Institucionales, sectoriales y gremiales.	\$ 600	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerente Jefe de Agencia
PRESUPUESTO TOTAL		\$ 4100	

*Fuente: Investigación
Elaborado por: Daniela Coba*

TABLA 24. CRONOGRAMA

ESTRATEGIAS 2013	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
Establecer controles periódicos a los procesos de mejora y aplicación de la herramienta COSO II						
Realizar estudios de mercado para la apertura de 2 agencias en las Provincias de Tungurahua y Chimborazo.						
Captar nuevos socios con apertura de cuentas mediante convenios Institucionales, sectoriales y gremiales.						

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

El propósito de la ejecución de la propuesta permitirá mejorar la recuperación de la cartera mediante la utilización de una herramienta de Control Interno COSO II, esta permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural del Cantón Mocha mantener un mejor control de los riesgos y asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados.

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural, se realizará a partir de un seguimiento continuo de las estrategia con los resultados que se vayan obteniendo, y finalmente poder observar la validez de la propuesta.

Tabla N° 25. – Evaluación

Preguntas básicas	Explicación
¿Quiénes necesitan evaluar?	La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Rural del cantón Mocha
¿Por qué evaluar?	Para conocer si la aplicación del método COSO II mejoraraa la recuperación de cartera vencida.
¿Para qué evaluar?	Para mejorar los controles y alcanzar los resultados planteados en el período.
¿Qué evaluar?	Los procesos en el otorgamiento de crédito
¿Quién evalúa?	Gerente y el Jefe de Agencia
¿Cuándo evaluar?	Periódicamente.
¿Cómo y con qué evaluar?	Mediante el uso de la herramientas COSO II.

6.10 BIBLIOGRAFÍA:

VACA, Betty (2010) “Ensayos sobre Control interno” Pág. 2

RIVERA, Ariamna (2010) “El control interno” Pág. 12-13

HERRERA, Carla (2009) “Evaluación del Riesgo en el sistema Financiero” Pág.75
Tesis Presentada

CARDONA, Paola (2004) “Aplicación de Arboles de decisión en modelos de riesgo crediticio” Pág. 142-143

ZAPATA, José (2006) “Control Interno para micro finanzas” Pág. 3

CAMPION, Anita (2002) “Manual de Control Interno para una Entidad de Micro Finanzas” Pág. 6

PORRAS, Carlos Auditoria de Gestión – primera edición- 2002

MCGRAWHILL (2000) “Auditoria un Enfoque Integral” Pág. 171-172-143

BESLEY Scott y BRIGHAM F. Eugene Fundamentos de administración financiera/
Essentials Of Managerial Finance [Libro]. - España: Cengage learning, 2008. - 14a.
edición.

CARDOZO CUENCA Hernán Auditoria del sector solidario: aplicación de normas
internacionales [Libro]. - Madrid: Eco ediciones, 2006.

COLLAGUAZO LEÓN Jhon Henry Recuperación de cartera de crédito vencida y
estructuración de un sistema para el manejo de cuentas por cobrar [Libro]. - Ecuador:
[s.n.], 2009.

CZINKOTA Michael R. y RONKAINEN Ilkka A. Marketing Internacional [Libro]. -
México: Cengage Learning, 2008. - Octava edición.

DE RUS Ginés Análisis Coste-Beneficio [Libro]. - Barcelona: Ariel Economía, 2008. - Tercera edición.

DÍAZ Manjarrez Jesús Antonio Procedimiento operativo recuperación de cartera vencida de créditos de servidores públicos [Libro]. - México: Compromiso, 2006.

ESCOBAR GALLO Heriberto, GUTIÉRREZ LONDOÑO Eber Elí y Gutiérrez Londoño Alfonso L. Hacienda Publica. Un enfoque económico [Libro]. - Medellín: Sello editorial, 2007.

Likografía.

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/loscrefinan.htm>

Fuente: <http://gestiondecobranzas.com/recuperacion-de-deudas.aspx>

Fuente: <http://definicion.de/llamada/>

Fuente: <http://www.riesgoymorosidad.com/category/recuperacion-impagados/page/2/>

Fuente: <http://www.ocu.org/compras-de-productos/los-documentos-de-la-garantia-s190431/archivo-detalle-articulo-p19531.htm>

Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Prenda_\(derecho_real\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Prenda_(derecho_real)) Fuente:
<http://www.zonaeconomica.com/riesgo-credificio>

Fuente:

http://www.principal.com.mx/principalmx/export/sites/default/03_Productos_individual/es/3.1_Fondos_de_Inversion/3.1.3_Avisos_legales_y_corporativos/pdf/13877.pdf

<http://www.eumed.net/libros/2008c/426/Cartera%20Vencida%20Excesiva.htm> Fuente:
<http://www.misrespuestas.com/que-son-las-pyme.html>

Fuente: http://es.mimi.hu/economia/riesgo_de_solvensia.html Fuente:
<http://www.classrating.com/mleasing.htm>

Fuente: <http://www.reunificacion-deudas.com.es/glosario-financiero/6-diccionario-financiero/81-diccionario-financiero-i-m.html>

ANEXOS

I

Mocha,.....

Señor(a)

Estimado cliente

En vista de que nuestros innumerables requerimientos de pago no han sido atendidos, me dirijo a usted, por última vez para solicitarle la cancelación de los valores adeudados.

Por lo que le invitamos a nuestras instalaciones ubicadas en el edificio del Ilustre Municipio de Mocha para llegar a un arreglo de pago o se comunique a los teléfonos: 2779-182, en un plazo de 48 horas.

De no atender este último requerimiento, nos veremos en la necesidad de iniciar las acciones judiciales correspondientes, en cuyo caso usted deberá cancelar adicionalmente al valor adeudado, los correspondientes intereses de mora, costos judiciales y honorarios profesionales de nuestros abogados.

Atentamente

Dr. Luis Aimacaña Sanchez

GERENTE GENERAL

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES Y SOCIOS

CUESTIONARIO #.....

Encuesta sobre el Control Interno y su incidencia en la recuperación de Cartera vencida de la a Cooperativa Acción Rural del Cantón Mocha.

Objetivo: Obtener información primaria confiable para elaborar un Plan de Control Interno.

Instructivo: Estimado señor o señora:

Le pedimos se digne en contestar el siguiente cuestionario puesto que será de mucha utilidad para la investigación que se está realizando.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.-

Marque con una X la (s) respuesta (s) elegida (s)

1.- ¿Qué nivel de conocimiento tienen los empleados con respecto a la misión de la cooperativa?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Muy malo | <input type="checkbox"/> |
| Malo | <input type="checkbox"/> |
| Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Muy Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Excelente | <input type="checkbox"/> |

2.- ¿Existe cumplimiento de políticas para la ejecución de cada proceso de crédito?

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

3.- ¿La alta dirección se ha preocupado por realizar mejoras o mantener un control adecuado de todas las áreas?

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

4.- ¿Existen los medios suficientes para mantener una comunicación real y a tiempo?

- Nunca
- A veces
- Siempre

5.- ¿Existe acciones que permitan monitorear las actividades en procesos de mejora?

- Nunca
- A veces

Siempre

6.- ¿Conoce usted la gestión de cobros que realiza la cooperativa?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

7.- ¿Qué prorroga de tiempo usted estima debe aplicar la cooperativa en el otorgamiento de crédito?

1 año

2 años

3 años

4 años a 5 años

Más de 5 años

8.- ¿De los siguientes riesgos crediticios, señale los que usted considera como amenaza para la empresa?

Riesgo de Iliquidez

Riesgo Legal

Riesgo de Solvencia

9.- ¿Conoce usted los tipos de garantías de crédito que ofrece la Cooperativa a los clientes?

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

10. ¿Cree usted que es necesario la aplicación de un modelo de Control Interno en la Cooperativa Acción Rural?

Si

No

Tal vez

Gracias por su colaboración

ANEXOS

II

ACCION RURAL AGENCIA MOCHA



ATENCION A CLIENTE



ASESOR DE CREDITO





CAJAS



